

TEMA 9: GRUPOS DE TRABAJO

GRUPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

Un **grupo** puede definirse como un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten miembros del mismo. Se puede decir que existe un grupo, si sus miembros:

- Se sienten motivados a estar juntos.
- Perciben al grupo como un conjunto unificado de personas interrelacionadas.
- Contribuyen en diversos grados a los procesos grupales.
- Establecen acuerdos y tienen desacuerdos a través de diversas formas de interacción.

Por el contrario, los **grupos de trabajo** son definidos como unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinados objetivos grupales. Elementos:

- Son una unidad colectiva compuesta por un pequeño número de miembros, sirve para diferenciarlo del grupo social.
- Están orientados a la tarea.
- Están compuestos por personas que se organizan entre sí mediante diferentes mecanismos estructurales: normas de grupo, sistema de estatus, roles desempeñados por los miembros y la cohesión.
- Son sistemas sociales abiertos, ya que existe una interacción bidireccional con su entorno más próximo.
- Alcanzan sus objetivos grupales con algún grado de eficacia, afectando al desempeño de la organización.

El elemento diferenciador entre ambos conceptos se encuentra en la orientación a la tarea de este último, característica que provoca que los grupos de trabajo sean objeto de estudio.

La dinámica grupal comprende el conjunto de interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo en situaciones sociales.

La literatura reconoce a Kurt Lewin como el precursor de la dinámica grupal. Sin embargo, este concepto ha presentado diferentes connotaciones.

- Desde un punto de vista normativo, la dinámica grupal describe cómo se debe organizar y dirigir un grupo.
- En relación a la dinámica grupal como conjunto de técnicas se suele hacer referencia a procedimientos como la representación de papeles, tormenta de ideas, etc.
- La dinámica grupal es vista desde la naturaleza interna de los grupos.

TIPOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Nivel de formalidad

Interrelación existente entre el grupo y la estructura organizativa. Se distingue entre grupos formales e informales.

• Grupos formales

Son unidades de la estructura organizativa y son diseñados y establecidos por la propia organización para así alcanzar los objetivos de la misma.

Estos obedecen a una combinación planificada de personas para la realización de las tareas previamente fijadas. Estos grupos de trabajo son básicamente sistemas para la toma de decisiones, la movilización de recursos, la reunión y transmisión de información y cualquier otra tarea que esté vinculada a la misión, objetivos y planes de la organización.

Dentro de los grupos formales se establece una nueva clasificación:

- Los *grupos de mando* (grupos verticales o funcionales) son grupos formales que se presentan en la jerarquía de un organigrama y normalmente son los encargados de desarrollar las actividades rutinarias de la empresa. Están formados por un administrador y sus subordinados.
- Los *grupos de tareas* (grupos interfuncionales) son grupos formales por medio de los cuales los miembros de una organización interactúan entre sí para desarrollar la mayoría de las actividades no rutinarias de la empresa.

• Grupos informales

Son el resultado de diferentes relaciones espontáneas entre distintos miembros de ésta. Al no estar diseñados por la organización, no persiguen el desarrollo de los objetivos organizacionales, sino que más bien surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales de sus miembros. Su carácter espontáneo da lugar a que presenten una estructura jerárquica de poder lateral, y que se rijan por las normas que establece el propio grupo.

Tipos de grupos informales:

- Los *grupos de interés* son grupos informales que logran y mantienen la cohesión de sus miembros fundamentalmente por la existencia de un interés o preocupación común sobre un tema específico.
- Los *grupos de amistad* son grupos informales que existen en la organizaciones debido a la afinidad personal que tienen sus integrantes. Suelen extender sus relaciones a actividades fuera del centro del trabajo. Los miembros suelen cambiar a medida que surgen nuevas amistades o se deterioran las existentes.

Es importante que los directivos consideren simultáneamente los efectos que los grupos formales e informales tienen sobre la productividad de la organización. El estudio de los grupos formales resulta relativamente sencillo. No obstante, en los grupos informales es vital que el directivo sea capaz de determinar la existencia de estos y de comprender su evolución e influencia que ejerce sobre la organización. La aplicación de herramientas como la sociometría ayudará a los directivos a identificar qué grupos informales existen en la organización y quiénes son sus miembros, obteniéndose un mapa de grupos formales e informales y sus interrelaciones.

Dimensión temporal

Hace referencia al horizonte de tiempo durante el cual el grupo permanecerá en funcionamiento, estableciéndose dos grandes categorías de grupos.

• Grupos permanentes

Son aquellos que forman parte de la estructura organizativa y están fundamentalmente dirigidos a la realización de las actividades habituales de la organización.

Presentan una estructura estable y duradera dentro de la estructura organizativa de la empresa, permitiendo configurar relaciones estables con otras áreas funcionales.

• Grupos temporales

Se crean para la realización de actividades específicas. Su carácter temporal implica que una vez realizada la tarea para la que fueron creados, estos desaparecen. Se han convertido en un instrumento muy útil para resolver problemas o situaciones transitorias que exigen una solución eficaz. Entre estos grupos se encuentran los comités temporales o grupos ad hoc, los grupos para el estudio de proyecto y los grupos de negociación.

Estos dotan a la organización de flexibilidad para afrontar los diferentes retos que se plantean.

Grado de autonomía del grupo

Hackman distingue tres tipos de grupo:

- **Grupos dirigidos desde el exterior.** Son aquellos que sólo tienen la responsabilidad de ejecutar la tarea que se les ha asignado. El desempeño de estos grupos es responsabilidad de la dirección externa.
- **Grupos autodiseñados.** Son aquellos en los que la dirección externa es la responsable del diseño del contexto organizacional, mientras que el grupo es el responsable de su propio diseño. El desempeño del grupo depende más del grupo en sí que de la dirección externa del mismo.
- **Grupos autodirigidos.** Son aquellos que son responsables de guiar y dirigir los procesos de ejecución, así como de ejecutar las tareas. La dirección externa es responsable de diseñar el contexto organizacional, mientras que el grupo en sí es el responsable de la ejecución del trabajo. El desempeño del grupo depende de la dirección y del grupo como tal. Características:
 - Carecen de un líder establecido que ejerza el poder, por lo que las decisiones son tomadas de forma conjunta según las necesidades.
 - Están basados en la filosofía del *empowerment*, que faculta al subordinado para que tome las decisiones necesarias para su propio trabajo.
 - Las tareas se reparten en función de las preferencias de cada miembro.
 - Estos grupos son considerados como centros de utilidad con sus propias fronteras administrativas y físicas de las cuales serán responsables.
 - El capital humano recibe entrenamiento cruzado, lo que le hace más flexible, pues los trabajadores pueden rotar en distintos puestos.
 - Finalmente, esta forma organizativa y de trabajo permite que los miembros se sientan <<dueños del negocio>>.
 - Ventajas: mejoran la calidad, la productividad y el servicio al cliente, dotan a la organización de mayor flexibilidad, y aumentan el compromiso del empleado con la organización.

Otros tipos de grupos: los grupos virtuales

Los grupos virtuales son aquellos que están formados por personas que se encuentran geográficamente u organizacionalmente dispersas y que usan las tecnologías de la información y la comunicación para colaborar en el desarrollo de proyectos y así alcanzar objetivos comunes.

La ventaja fundamental es que permiten a los directivos olvidarse de las distancias geográficas y formar grupos cuyos miembros poseen conocimientos, habilidades y experiencia para tratar un problema u oportunidad concreta.

Estos grupos presentan las siguientes características:

- Son flexibles y dinámicos.
- Pueden ser tanto temporales como permanentes.
- Presentan un liderazgo compartido.
- Los miembros de estos grupos pueden cambiar con rapidez según la tarea que se vaya a desempeñar.
- Su éxito se ve afectado por los miembros que los componen, la utilización eficaz de las tecnologías y la existencia de una cultura de compartir información.

Finalmente, tendrán éxito aquellos grupos que consigan que sus miembros se sientan motivados, reconocidos y como parte de un grupo, si esto no se tiene en cuenta desde un principio, puede suponer el principal problema en la dirección de un grupo virtual.

El éxito en la gestión de los grupos virtuales proviene de la tecnología, de la aplicación de unas reglas y modos de funcionamiento diferentes a los utilizados en los grupos tradicionales.

Para los líderes, los grupos virtuales suponen todo un reto a la hora de crear un espíritu de grupo.

ELEMENTOS DE LOS GRUPOS

Tamaño del grupo

• Grupos pequeños

Las ventajas son: la interacción y coordinación entre los miembros es más fácil, los individuos suelen estar más motivados y comprometidos, el compartir recursos y conocimiento es más fácil y la contribución individual a los objetivos del grupo puede ser identificada fácilmente.

• Grupos grandes

Las ventajas que ofrecen estos es la de contar con más recursos, es decir, más conocimientos y habilidades para compartir, mientras que su principal desventaja radica en la mayor dificultad de interacción entre sus miembros.

A medida que aumenta el tamaño de los grupos, la dificultad para coordinarlos es mayor. Asimismo, se produce una disminución del esfuerzo individual cuando trabajan juntos. Por tanto, se puede decir que a medida que se incrementa el tamaño del grupo, la eficacia del mismo se ve afectada negativamente.

Liderazgo del grupo

La figura del líder y el ejercicio del liderazgo es un elemento clave para el éxito de grupos, equipos y organizaciones. El liderazgo es ejercido tanto en grupos formales como en grupos informales; no obstante, la diferencia se encuentra en el proceso de elección del líder y en las fuentes de poder que poseen.

- En los **grupos informales**, el líder surge de manera informal de entre los miembros del grupo. Los líderes basan su capacidad de influencia en un cierto poder de referente o en sus habilidades.
- En los **grupos formales**, el líder puede ser el propio administrador, designado por éste o por los miembros del grupo. Los líderes disponen del poder legítimo que emana del puesto que ocupan.

El líder, ya sea formal o informal, designado por la gerencia o por los miembros del grupo, tiene como característica fundamental la de ser una persona que ejerce cierta influencia sobre los miembros del grupo. Por tanto, las habilidades de liderazgo serán uno de los factores determinantes del éxito de un grupo.

Entre las funciones que desarrollan los líderes, se encuentran:

- La estructuración y establecimiento de objetivos.
- La organización de los recursos necesarios para el trabajo.
- La eliminación de los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo del trabajo.
- La ayuda a los miembros del grupo para fortalecer sus contribuciones personales al grupo, para trabajar en equipo y para facilitar el buen uso de los recursos colectivos.

Normas del grupo

Todos los grupos necesitan controlar la conducta de sus miembros para que el grupo tenga resultados de excelencia y cumpla con sus objetivos. Este control sobre el comportamiento de los individuos se ejerce a través de las normas del grupo, las cuales son estándares de conducta compartidos y seguidos por sus miembros.

El desarrollo de las normas por parte del administrador o el líder del grupo a de tener en cuenta:

- Las normas han de formularse sólo en relación a cosas que tienen significado para el grupo.
- Las normas han de ser aceptadas por todos los miembros.
- Debe alentarse a los miembros a desarrollar normas que contribuyan a los buenos resultados y al logro de los objetivos comunes.

Por tanto, el desempeño del grupo mejora cuando las normas están directamente relacionadas con el esfuerzo, la eficiencia, el control de calidad de los procesos y los resultados del trabajo.

Hay que tener en cuenta el carácter dinámico de las normas, ya que evolucionan a lo largo del tiempo. El incumplimiento o desviación de una norma podría dar lugar a:

- Que se presione al incumplidor para que modifique su conducta y la ajuste a la norma incumplida.
- Que se expulse al individuo por incumplidor.
- Que se modifique la norma para hacerla congruente con la conducta de los individuos. Esto da lugar a que el grupo realice un análisis exhaustivo de las normas establecidas procediendo a su modificación y evitando que las normas queden obsoletas y sean disfuncionales.

Roles de los miembros del grupo

La investigación sugiere que existe una correlación positiva entre habilidades y destrezas de los miembros de un grupo y su desempeño. No obstante, ciertas combinaciones pueden que sean mejores que otras, y ello depende del tipo de tarea a desarrollar.

Los líderes deben contribuir al mantenimiento del bienestar social de sus miembros y al logro de las tareas del grupo. Los requerimientos para el desempeño de las tareas y para la satisfacción social se satisfacen mediante el surgimiento de dos roles:

- **Especialista de tareas.** Invierten tiempo y energía en ayudar al grupo a alcanzar su objetivo.
- **Rol socioemocional.** Apoyan las necesidades emocionales de los miembros del grupo y ayudan a reforzar la entidad social.
- **Rol no participativo o disfuncional.** Personas que contribuyen poco. Este rol debe evitarse porque tiene el efecto de destruir el grupo o reducir su eficiencia.

Es posible que se produzcan desequilibrios en relación con el predominio de uno u otro rol:

- Un grupo está socialmente orientado si la mayoría de los individuos de un grupo desempeña un rol social. Así pues, los grupos donde dominan los roles principalmente emocionales pueden ser muy satisfactorios, pero también ser improductivos.
- En el otro lado se encuentra el grupo que presenta un interés singular por el logro de los objetivos y la realización de las tareas y que está compuesto por especialistas en tareas. Este grupo será eficaz durante un período corto de tiempo, pero no será satisfactorio para los miembros en el largo plazo, pues transmiten poco interés emocional entre ellos. Por tanto, este grupo puede ser severo e insatisfactorio.

Por otra parte, hay que hacer notar que algunos miembros del grupo pueden desempeñar un rol dual. Las personas que tienen roles duales contribuyen a una tarea y a la vez satisfacen las necesidades emocionales del grupo. La dualidad puede hacer que se conviertan en líderes de los grupos.

Cohesión del grupo

Se entiende por cohesión el grado en cual los miembros de un grupo se sienten vinculados o son leales al mismo. Así, los miembros de los grupos altamente cohesionados suelen comprometerse con las actividades, asisten a las reuniones y se congratulan cuando tienen éxito. Por el contrario, los miembros de un grupo menos cohesionado suelen estar menos interesados en el bienestar común. Por tanto, altos niveles de cohesión suelen ser considerados como una característica grupal muy atractiva. En general se observa que a medida que aumenta la cohesión de un grupo de trabajo, también aumenta el nivel de conformidad con sus normas, dándose el caso de que sean inconsistentes con las de la organización.

Las consecuencias de la existencia de grupos cohesionados son:

- **El nivel de participación en un grupo.** Unos niveles adecuados de cohesión dan lugar a que los miembros del grupo incrementen su nivel de participación en el desarrollo de las tareas.
- **El nivel de conformidad con las normas.** El aumento de la cohesión del grupo suele producir un incremento de los niveles de conformidad con las normas. Al igual que bajos niveles de cohesión disminuye los niveles de conformidad con las normas.
- **El de los objetivos del grupo.** A medida que aumenta la cohesión, aumenta el logro de los objetivos, pues la productividad de los miembros tiende a ser más uniforme. Los grupos cohesionados presentan menores diferencias entre la productividad de sus miembros debido a la presión ejercida por el grupo en favor de la uniformidad de aquella entre sus integrantes.
- **La moral de los grupos que se encuentran cohesionados es mucho mayor** debido a la existencia de una mejor comunicación entre los miembros, un clima de grupo amistoso, el mantenimiento de una membresía, la lealtad y la participación de los miembros en las decisiones que afectan a las actividades del grupo.
- **La cohesión del grupo afecta a su funcionamiento.** Esta podría incrementar la conformidad de la mayoría, lo que puede ser perjudicial para determinadas tareas intelectivas y cognitivas.

Factores que inducen a la cohesión:

- **Tamaño del grupo.** Los grupos pequeños favorecen la cohesión ya que pueden comunicarse e interactuar mejor, fomentándose la motivación y el compromiso.
- **La diversidad.** La formación de grupos compuestos por personas similares u homogéneas suele ser más fácil que la formación de éstos con personas diferentes o heterogéneas. Así pues, los administradores tienen el reto de intentar mantener una diversidad adecuada a los objetivos grupales y organizacionales y a la vez alcanzar determinados niveles de cohesión.
- **La identidad del grupo y la sana competencia.** La creación de grupos con identidad propia, y el fomento de una competencia sana entre ellos, da lugar a que los miembros de estos grupos sientan la necesidad de fomentar altos niveles de cohesión en el grupo para así ser más competitivos y tener más éxito.
- **Éxito.** A mayor éxito del grupo y reconocimiento del mismo, mayor atracción o interés de los miembros por el grupo y, consiguientemente, más cohesión.
- **El grado de interacción de los miembros.** Cuanto más interacción exista y más tiempo pasen juntos, mayor será la cohesión.
- **Objetivos compartidos.** Si los miembros del grupo están de acuerdo con sus objetivos, desearán pertenecer a él, por lo que el grupo presentará una mayor cohesión.
- **Atracción personal por el grupo.** Esto significa que los miembros tienen actitudes y valores similares y que disfrutan del hecho de estar juntos. Esta situación dará lugar a altos niveles de cohesión dentro del grupo.

Estatus

El sistema de estatus en un grupo hace referencia al patrón general de influencia social que existe entre sus miembros. El estatus asignado a una posición en particular es generalmente una consecuencia de ciertas características (antigüedad en el puesto, edad, capacidad...) que diferencia a una posición de otra. Aquellas personas con mayor estatus son las que tienen mayor posibilidad de influencia sobre los demás.

Tareas del grupo

Los grupos de trabajo se configuran con el fin de llevar a cabo una serie de tareas que no serían posible desarrollar de forma individual. La interdependencia de las tareas se define como la medida en la que el trabajo realizado por un miembro del grupo influye en el trabajo que realizan los demás. El grado de interdependencia de la tarea afecta al desempeño del grupo.

Composición

El grado de semejanza entre los miembros del grupo incide en muchas de sus características y resultados.

- **Grupos heterogéneos:** compuestos por individuos con pocas o ninguna característica similar, por lo que tiene una menor cohesión, pero un mayor desempeño al tener una amplia variedad de habilidades. Mayor dificultad para dirigir y manejar el grupo de forma eficaz.
- **Grupos homogéneos:** los individuos comparten muchas características. Tienen una mayor cohesión, pero con menor desempeño. Sin embargo, es muy fácil dirigir y manejar el grupo de forma eficaz.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS

La creación de un grupo hace referencia a la decisión que toma la organización (los directivos) sobre el tipo de agrupación, es decir, si se forman grupos por similitudes funcionales o similitudes del flujo de trabajo.

El desarrollo de los grupos hace referencia al modo en el cual sus miembros desarrollan un sentido de identidad y de propósito. A medida que los grupos evolucionan, sus integrantes modifican las tareas del grupo formalmente prescritas, aclaran los roles personales y negocian sus normas. La investigación muestra que el desarrollo de cada grupo es único y propio de ese grupo.

Se pueden identificar 5 etapas en la formación y desarrollo de los grupos:

- **Formación.** Se caracteriza por ser aquella en la que se producen los contactos iniciales entre los miembros del grupo. Durante esta etapa se establecen algunas normas caracterizadas por ser flexibles pero específicas. Lo que define esta etapa es la incertidumbre y la confusión existente.
- **Conflicto.** Superada la etapa anterior, los miembros del grupo comienzan a discutir, debatir y experimentar entre sí. Es una etapa de conflicto donde se intenta avanzar hacia los diferentes roles de liderazgo. En este punto es donde se comienza a configurar la jerarquía del propio grupo.
- **Normativa.** En esta fase, el grupo pasa a ser más eficaz, pues, por un lado, comienza a estar más cohesionado, lo que implica que los miembros se sientan parte de él, y por otro lado, los miembros pasan a tener un consenso sobre los objetivos del grupo y cómo deben actuar para alcanzarlos. La característica de esta fase es la colaboración y cooperación.
- **Desempeño.** Esta etapa coincide con la madurez plena del grupo, lo que significa que sus normas, estructura y jerarquía se encuentran perfectamente definidas. Así, la plena consolidación del grupo le permite orientarse plenamente hacia la consecución de los objetivos, facilitando así que alcance sus máximos niveles de eficacia.
- **Terminación.** Conseguídos los objetivos y finalizadas las tareas, la cohesión empieza a disminuir, dando lugar, primero, a la desvinculación de algunos miembros y, posteriormente, a la desaparición final del grupo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS EFICACES

- **Rendimiento.** El grupo debe alcanzar los niveles de rendimiento fijados por la organización. El grado en el que las tareas se han desarrollado constituirá una medida del éxito del grupo. Criterios para evaluar la eficacia del desarrollo de la tarea.
 - La precisión de la tarea.
 - La velocidad de la misma.
 - La creatividad de la tarea.
 - El coste.
- **Satisfacción de los miembros.** En la medida en que los integrantes del grupo se encuentran satisfechos, desearán permanecer en él, dándole así continuidad y estabilidad. La eficacia del grupo vendrá determinada por el grado en el cual los miembros se encuentren satisfechos a c/p y crecimiento y desarrollo personal a l/p.
- **Capacidad de cooperación continuada.** Los miembros que no cooperan fracasarán en la ejecución de sus fines, viéndose así comprometida su viabilidad.

En definitiva, un grupo será eficaz en la medida en que sus miembros cooperen estrechamente para desarrollar las tareas encomendadas y encuentren, en su pertenencia al grupo, satisfacciones, crecimiento y desarrollo personal.

Factores que afectan a la eficacia:

- El contexto de su creación.
- La naturaleza de sus miembros.
- La naturaleza de las tareas.

La existencia de un clima favorable para el trabajo en grupo depende de:

- Confianza mutua entre los miembros del grupo.
- Existencia de empatía.
- Ser capaz de ofrecer juicios y opiniones moderadas.
- Valentía y confianza por parte de los miembros al exponer las opiniones.
- Facilitar ayuda a los miembros.

VENTAJAS DE LOS GRUPOS

- **Mejorar el desempeño.** El trabajo en grupo permite obtener una mayor producción y mejor calidad (sinergia: el todo es mayor que la suma de las partes).
- **Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes.** La formación de grupos de trabajo dentro de la empresa permite la conjunción de diferentes habilidades y conocimientos que se encuentran en diferentes lugares de la organización, y que son necesarios para conformar la capacidad de respuesta a los clientes.
- **Mejorar la innovación.** Requiere de la combinación de diferentes habilidades y conocimientos que se encuentran dispersos por la organización. La formación de grupos favorece la conjunción de dichos conocimientos, con el consiguiente desarrollo de procesos de innovación más eficaces y eficientes.
- **Mejorar la motivación y satisfacción de los empleados.** Los grupos de trabajo contribuyen a satisfacer la necesidad de la interacción social, favoreciendo de esta forma a la mejora de la motivación de sus integrantes.

Puntos débiles:

- El trabajo en grupo consume más tiempo que el trabajo individual.
- La pertenencia a un grupo lleva a las personas a mostrar un cierto conformismo con la situación y a no realizar juicios críticos por miedo a ser excluidos del mismo.
- Es posible encontrar a personas o subgrupos dentro del grupo que intenten controlar y manipular al resto desvirtuando así los objetivos.
- Algunos miembros podrían presentar un menosprecio o rechazo hacia otros, dando así lugar a la aparición de sentimientos de inseguridad y pérdida de autoestima de dichos individuos.
- En los grupos grandes puede observarse la aparición del fenómeno denominado pereza social, que provoca una disminución del esfuerzo individual y consiguientemente una disminución de la productividad del grupo.

EQUIPO DE TRABAJO

Se puede afirmar que los equipos de trabajo se forman una vez que los grupos han madurado y, por tanto, ambos comparten una serie de características:

- Se forman cuando interactúan dos o más personas.
- Ofrecen una estructura sólida para el trabajo y la interacción de sus miembros.
- Sus integrantes desempeñan funciones específicas de liderazgo, resolución de problemas y emocionales.
- Los miembros comparten uno o más objetivos.

Una vez aclarada las similitudes, hay que indicar que existen diferencias entre ambos conceptos.

Diferencias entre grupos y equipos		
Elemento	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
<i>Liderazgo</i>	Se designa un líder fuerte	Se comparten roles de liderazgo
<i>Reuniones</i>	Maneja reuniones eficientes	Las reuniones fomentan una discusión y la resolución de problemas
<i>Toma de decisiones</i>	Discute, decide y delega el trabajo	Discute, decide y comparte el trabajo.
<i>Objetivos</i>	Propósito idéntico para el grupo y a organización	Visión o propósito específico del equipo
<i>Resultado</i>	Producto del trabajo individual	Producto del trabajo colectivo
<i>Eficacia</i>	Se mide de manera indirecta por medio de la influencia sobre el negocio	Se mide directamente mediante la evaluación de un trabajo colectivo
<i>Desempeño</i>	Lo evalúa el líder	Lo evalúan los miembros y líderes
<i>Éxito</i>	Se define en función de las aspiraciones del líder	Se define en función de las aspiraciones de los miembros
<i>Sinergia</i>	Neutral	Positiva
<i>Miembros</i>	Responden ante un gerente	Responden ante los miembros del equipo
<i>Responsabilidad</i>	Individual	Individual y mutua
<i>Cultura</i>	Se basa en el cambio y el conflicto	Se basa en la colaboración y el compromiso total con los objetivos comunes
<i>Habilidades</i>	Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Los niveles de habilidad suelen ser complementarios