

## La Cohesión en los Equipos de Trabajo en el campo Organizacional

**Jorge Guerrero**

*Sinergia Informa. Junio 2005*

La Cohesión es considerada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral.

Son varias las fuerzas que pueden atraer a las personas a conformar equipos de trabajo, tales como:

- ü La compatibilidad y claridad de las metas del equipo con las metas de los miembros.
- ü El estilo de liderazgo y el carisma que reina en el equipo.
- ü La reputación del equipo que indica un nivel de cumplimiento exitoso de las tareas.
- ü El equipo es suficientemente pequeño lo que permite que sean escuchadas y evaluadas las opiniones de sus miembros.
- ü Los miembros resultan atractivos en el sentido que entre ellos se apoyan y se ayudan para superar obstáculos y las barreras que se presenten al crecimiento y desarrollo personal.

En el campo organizacional la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo con esta característica y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en la razón de ser de las empresas. Estudios de especialistas en el área como el de Irvin Manis hacen un llamado de atención importante sobre la necesidad de monitorear los equipos de trabajo de alta cohesión para evitar que aflore un proceso de toma de decisiones denominado PENSAMIENTO GRUPAL; el cual apunta hacia el deterioro de la eficacia mental, la prueba de la realidad y el juicio moral, que puede llevar a la organización a tener rivalidades internas poco sanas y competencias internas sin fines productivos y con consecuencias fatales.

El pensamiento grupal es caracterizado por Irvin, bajo los siguientes aspectos:

1. Ilusión de invulnerabilidad. Los miembros del equipo creen que son invencibles.
2. Tendencia a moralizar. Cualquier oposición al equipo es vista por los miembros del equipo como débil, maligna o poco inteligente.
3. Sentimiento de unanimidad. Cada miembro del equipo apoya irresistiblemente las decisiones del líder como presión hacia la solidaridad del equipo, opacando el juicio individual de cada miembro.
4. Presión hacia la conformidad. Los equipos ejercen gran presión para la conformidad de sus miembros.
5. El rechazo a las ideas contrarias.

De acuerdo con estas consideraciones, la gerencia tiene un reto mas que atender y debe estar preparada para manejar y asumir con criterios firmes estas posibles amenazas, debe soportarse en el establecimiento de metas claras, y tener indicadores de gestión para tomar las decisiones pertinentes que garanticen la equidad entre el personal y los equipos de trabajo, así como, la obtención de resultados que permitan la continuidad de la organización en el ámbito que se desenvuelve.

