ESTRUCTURAS GRUPALES

AGENTE DE CAMBIO TEAL

VERSIÓN 4: FEBRERO 2026

Cofinanciado por la Unión Europea

Estructuras grupales: fortaleciendo las más conocidas y reconociendo las menos conscientes

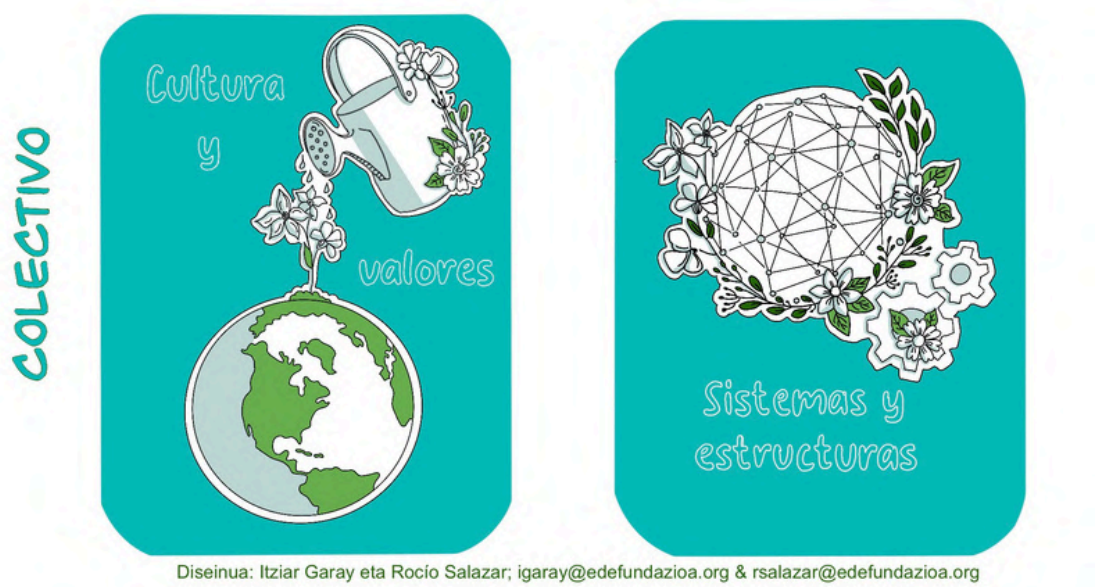
1. Introducción

Entendemos por estructura grupal el conjunto de reglas que rigen los procesos de un grupo. Estas estructuras pueden ser formales (reglas conocidas o al menos registradas) o informales (reglas desconocidas o que pasan desapercibidas).

Desde la Teoría Integral descrita en otro documento, podríamos situar las estructuras formales principalmente en el cuadrante exterior colectivo, y las estructuras informales en el interior colectivo. Este enfoque ayuda a observar con mayor profundidad la cultura organizativa y las tensiones que emergen entre lo explícito y lo implícito.

La efectividad de un grupo, equipo u organización depende tanto de contar con una buena estructura formal, como de su capacidad para reconocer su estructura informal emergente y encontrar una respuesta adecuada a los retos que esta plantea.

¿Por qué a veces cuesta implementar las decisiones tomadas?, ¿por qué creemos estar en sintonía y luego nos damos cuenta de que no era así?, ¿por qué en la práctica funcionamos de forma distinta o incoherente con lo plasmado en nuestra web?... El conocimiento de las distintas estructuras presentes en cualquier grupo humano nos ayuda a comprender mejor su funcionamiento, pudiendo nombrar y aumentar la consciencia sobre situaciones que suceden y no se explican solo con lo plasmado por escrito o las decisiones tomadas.



2. Diferencias entre estructura formal e informal

La estructura formal es fruto de la coordinación planificada del grupo para dotarse de unas pautas y procedimientos organizativos efectivos. Parte de sus elementos suelen estar disponibles en la web pública de una organización o, en conjunto, podrían llegar a estarlo dadas sus características.

En cambio, la estructura informal o emergente surge inesperadamente de las interacciones entre las personas integrantes del grupo, manteniéndose en ocasiones oculta e inconsciente para ellas mismas. De hecho, antes de generar la primera estructura formal, desde el inicio ya habrán empezado a surgir varias estructuras informales fruto de las interacciones.

Esto sucede porque, para satisfacer necesidades personales que nos hagan sentir mejor o incluso más felices (pertenencia, participación, contribución, reconocimiento, seguridad, confianza…), inconscientemente desarrollamos diversas estrategias para influir en otras personas y conseguir lo que queremos. No hace falta imaginar intenciones ocultas a nivel personal o profesional, simplemente seguimos reglas culturales aprendidas de las que no siempre somos conscientes.

Tomando el caso de la comunicación interna dentro de un equipo, en paralelo a los canales formales de comunicación también suele circular información por otros canales informales o hacerlo antes por estos que por los primeros. El reto es asumir que eso sucede, siendo prácticamente inevitable, y ser conscientes de ello para minimizar sus posibles consecuencias negativas. Todo ello sucede de forma inconsciente y en el día a día, no es necesario plantear situaciones donde existan intenciones ocultas.

A continuación, incluimos ejemplos de ambos tipos de estructura grupal, sin pretensión de ofrecer una enumeración y descripción exhaustivas.



3. Ejemplos de estructuras formales

Para que un grupo, organización o equipo sea efectivo, se propone que su estructura formal incluya los siguientes elementos, entre otros:

Acuerdos

- Una visión, misión y objetivos claros y compartidos.
- Un sistema de gobernanza adecuado a su contexto, explicitando quién decide qué, cómo se decide (método/s a utilizar) y quién hace qué (organigrama con áreas/departamentos, roles formales y relaciones entre ellos).
- Un protocolo de membresía cuando proceda, explicitando cómo se entra y sale del grupo o si existen distintos niveles de formar parte de él.
- Un procedimiento sobre abordaje de conflictos.
- Diferentes acuerdos y normativas que regulen los diferentes procesos grupales.

Espacios

- Un espacio para la toma de decisiones.
- Un espacio para la resolución de problemas y la indagación colectiva.
- Un espacio para la gestión emocional y del conflicto.
- Un espacio de conexión, que fomente la cohesión grupal a través del juego y la celebración.

En este contexto, un espacio es un tiempo y un lugar en el que el grupo se reúne para llevar a cabo alguna de las actividades anteriores. Desde la perspectiva de los sistemas vivos es imprescindible aumentar la capacidad autoorganizativa de todo grupo o equipo en una organización, creando espacios donde compartir información y tomar decisiones. Aunque sustraer a estas personas de sus actividades productivas implica un gasto energético que toda organización debe valorar, existen suficientes evidencias para afirmar que este gasto extra es fácilmente recuperable con el aumento de productividad que resulta de una mayor autonomía y capacidad autoorganizativa en el equipo.

Conexiones y redes

Una adecuada conexión del grupo con su entorno que permita un buen flujo de información, energía, recursos y productos, a nivel organizacional, local, biorregional y/o global.

Canales de comunicación interna

Por dónde, y con qué criterios, circula la información dentro de una organización.

4. Ejemplos de estructuras informales o emergentes

Cultura grupal

Conjunto de valores y normas que regulan parcialmente las conductas de las personas integrantes de un grupo. Combina una parte principal informal con otra formal. Por ejemplo, en el caso de los valores puede haber diferencias entre los publicados (plasmados en la web) y los realmente vividos en las interacciones entre sus integrantes, dando lugar a posibles incoherencias.

Atmósfera o clima emocional

Conjunto de emociones dominantes en un determinado momento del grupo, pudiendo coexistir emociones más frecuentes con otras más puntuales.

Red de afinidad

El "organigrama afectivo". Surge a partir de algo tan simple e inevitable como con quién sentimos mayor o menor afinidad, quién nos cae mejor o peor... Genera vínculos interpersonales de distinto tipo. Factor fundamental para un elemento tan clave como la cohesión grupal.

Estructura de roles

Al igual que la cultura grupal, combina una parte formal (roles conocidos y definidos con protocolos) con otra informal (roles desconocidos y sin identificación clara: iniciador, crítico, creativo, experto, analista, cuidador...).

Existen varias definiciones sobre roles:

- Conjunto de posiciones diferentes que ocupan las personas de un equipo, definidas por una serie de funciones a cubrir y reglas sobre cómo hacerlo (El Método Fabrika).
- Conjunto coherente de conductas que se esperan de alguien que ocupa una determinada posición en un grupo o situación social (D. R. Forsyth).
- Un rol de equipo es una particular tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con las demás personas de una determinada manera (R. M. Belbin).

Por tanto, podemos concluir que un rol es algo que trasciende al cargo o puesto de trabajo asignado formalmente.

La estructura informal de roles surge como una elaboración colectiva inconsciente que se inicia con una competición entre las personas por ocupar el rol que les resulta más fácil y natural, en función de elementos como opiniones, formas de actuar, personajes sociales que ejercemos en nuestra vida cotidiana, etc. Dicha elaboración continúa con una exploración, donde la retroalimentación tiene un papel clave, y termina con una estructura estable donde cada persona sabe cuál es su rol y el que ocupa el resto. Una vez creada, no es fácil cambiar de rol.

Jerarquía de estatus

Entendemos por estatus la importancia relativa de una persona en un sistema social (relación, grupo, organización o la sociedad en su conjunto).

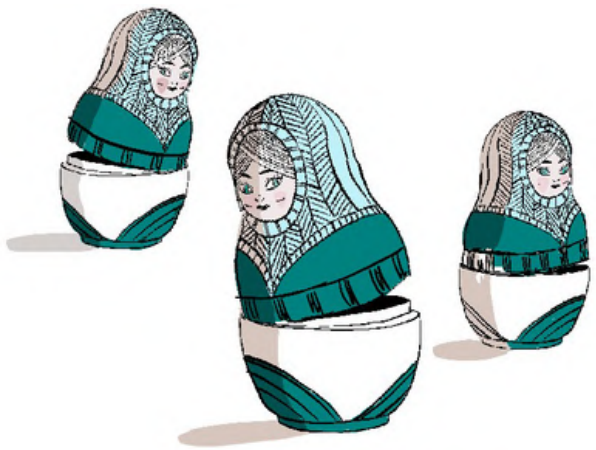
Esta estructura informal es resultado de repetidas interacciones donde las personas de un equipo valoran la calidad y/o utilidad de las aportaciones del resto de cara a conseguir objetivos determinados. Las consideradas como más valiosas ocupan posiciones más altas y, por tanto, tienen más estatus (valor o prestigio).

Tener un estatus alto conlleva ciertos privilegios, es decir, ventajas y beneficios que otras personas no tienen en igual medida:

- Más oportunidades para intervenir o participar.
- Más consideración y valoración hacia sus ideas y aportaciones.
- Más capacidad de influencia para alcanzar decisiones que les favorezcan.
- Más fácil acceso a los recursos compartidos y a satisfacer parte de sus necesidades a través del grupo (reconocimiento...).

Resulta clave distinguir entre estatus merecido y atribuido. El estatus merecido se otorga por características relacionadas con el esfuerzo personal y que son bien valoradas por el grupo. La problemática, con su reto consecuente, surge cuando el estatus es atribuido: las expectativas sobre las competencias de una persona para realizar una determinada tarea están influidas por características sociales (sexo, género, color de piel, edad, aspecto físico, clase social…). En esas situaciones, las personas con mucho estatus atribuido defenderán su posición alegando que realmente sí se merecen todo lo que tienen, mientras que las personas con poco estatus considerarán que es un trato discriminatorio e injusto.

El poder se reparte en función de la posición en la estructura formal y el estatus (merecido y atribuido), dando lugar a una mayor o menor influencia para lograr que las cosas sean como la persona quiere.



5. Ejemplo aplicado (1): Estructuras que condicionan el cambio

Camposeco (nombre ficticio) es una cooperativa agroalimentaria con más de 40 años de historia. Cuenta con una estructura formal consolidada: hay un consejo rector elegido democráticamente, comités técnicos, reglamentos escritos y reuniones periódicas.

Sin embargo, durante un proceso de cambio organizativo, se hizo evidente que buena parte de las decisiones realmente importantes no se tomaban en los espacios formales, sino en conversaciones informales entre personas con trayectorias largas dentro de la cooperativa. Estas figuras no ocupaban cargos oficiales, pero su opinión era decisiva para validar (o bloquear) iniciativas.

El equipo técnico, por ejemplo, proponía mejoras en la digitalización y trazabilidad de los productos. Aunque eran aceptadas en los comités, muchas quedaban sin implementarse porque no contaban con el "visto bueno tácito" de estos referentes informales.

Además, las nuevas incorporaciones —tanto en el personal técnico como en el colectivo de personas socias— detectaban códigos no escritos sobre a quién consultar antes de tomar decisiones, qué tono utilizar en las reuniones o qué propuestas "mejor no tocar".

Este desequilibrio entre lo formal y lo informal generaba un doble discurso organizativo: oficialmente se promovía la participación y la innovación, pero en la práctica predominaban dinámicas de cautela, lealtades personales y miedo a molestar.

Reconocer estas estructuras invisibles permitió abrir un proceso de conversación más honesta: se revisaron los espacios de decisión reales, se ajustaron las responsabilidades y se crearon condiciones para redistribuir poder, sin negar la historia ni los vínculos de confianza acumulados.

6. Ejemplo aplicado (2): Cuando todo se habla en la misma reunión

Confluye (nombre ficticio) es una organización que trabaja en el ámbito de la educación comunitaria. Aunque cuenta con una estructura formal definida —roles claros, protocolos y planificación compartida—, el diagnóstico reveló una tensión importante: todos los temas relevantes se abordaban en una única y larga reunión semanal, sin diferenciar entre lo operativo, lo estratégico, lo emocional o lo relacional.

Esta mezcla generaba confusión y desgaste. A veces los asuntos clave se diluían entre urgencias menores; otras, las emociones bloqueaban la toma de decisiones. Algunas personas sentían que no había foco; otras, que no había espacio para lo humano. Nadie salía del todo satisfecho.

Además, no estaba claro quién debía participar: algunas personas acudían por temor a perderse información relevante; otras se desconectaban al no sentirse implicadas. Esta falta de diferenciación funcional y de límites claros acababa generando agotamiento.

A partir del diagnóstico, el grupo decidió reorganizar esa reunión única, diferenciando claramente su propósito y combinándola con otros momentos breves y más enfocados:

- encuentros de coordinación operativa,
- espacios específicos para decisiones estratégicas,
- tiempos cuidados para el estado emocional del equipo
- y momentos informales para el vínculo.

La solución no fue añadir más reuniones, sino dar sentido y foco a cada tipo de conversación, lo que mejoró la participación, el clima y la efectividad.



7. Aportaciones desde los feminismos sobre estructuras informales

La problemática asociada a obviar o marginar la existencia de estructuras grupales informales ya fue plasmada hace más de 50 años en textos como La tiranía de la falta de estructura, escrito por Jo Freeman a partir de sus experiencias en movimientos como el feminista estadounidense de la época:

> ❝ La noción de grupo sin estructura se convierte en una cortina de humo que favorece a las personas fuertes o a aquellas que pueden establecer su hegemonía incuestionable sobre las demás. ❞
>
> ❝ Organizacionalmente, la “falta de estructura" es imposible. La noción de falta de estructura no impide la creación de estructuras informales, solo lo impide de las formales. ❞
>
> ❝ La falta de estructura es normalmente defendida por quienes tienen mayor poder (sean o no conscientes de ello). ❞
>
> ❝ Para que cualquier persona tenga la oportunidad de involucrarse en un grupo o de participar en sus actividades, la estructura del mismo deberá ser explícita, no implícita. ❞



8. Hacia estructuras más conscientes

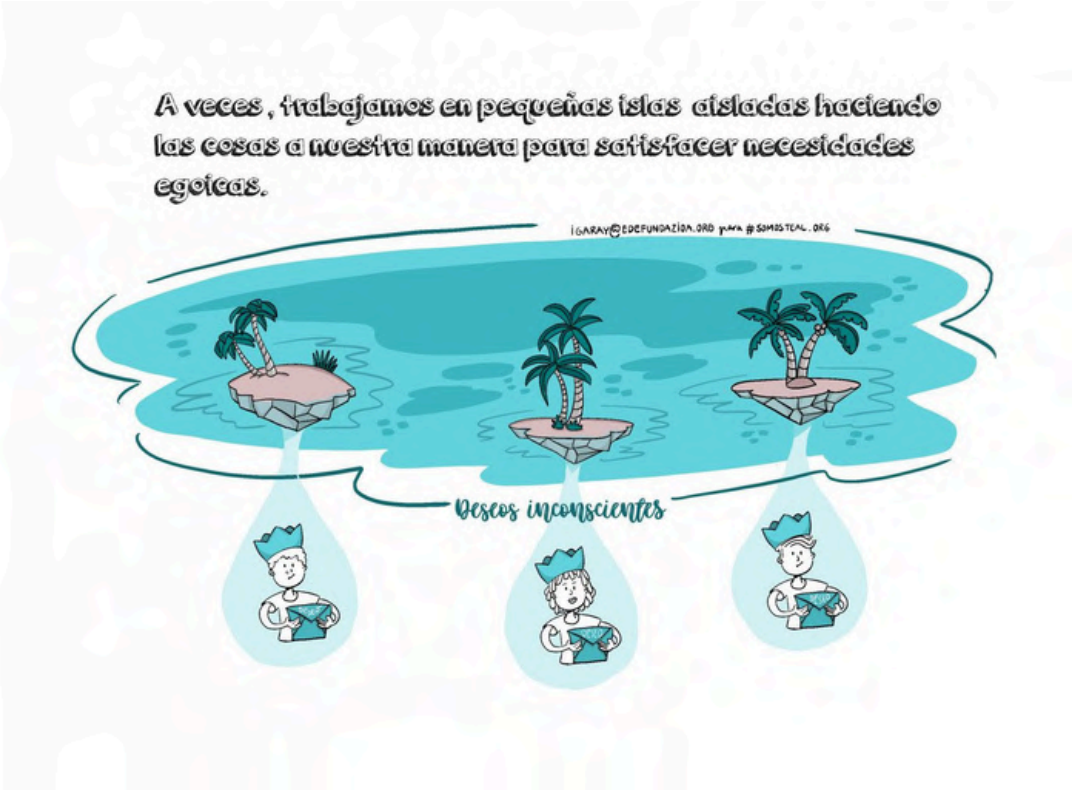
Las organizaciones están compuestas tanto por estructuras formales —estatutos, roles explícitos, procesos, normas— como por estructuras informales —vínculos, afinidades, liderazgos implícitos, climas emocionales—. Ambas dimensiones conviven, se influyen y se retroalimentan constantemente.

La herramienta de diagnóstico propuesta en este módulo no pretende idealizar una ni demonizar la otra, sino ofrecer una mirada amplia y realista que permita al grupo tomar conciencia de cómo se está organizando en la práctica, más allá de lo que dicen los documentos o los discursos formales.

Visibilizar las estructuras no es un ejercicio técnico, sino un acto de madurez colectiva. Implica atreverse a identificar qué sostiene el funcionamiento actual, qué tensiones lo atraviesan y qué espacios necesitan ser revisados, transformados o reconocidos.

Desde ahí, se abre la posibilidad de alinear lo que decimos con lo que hacemos, de redistribuir responsabilidades y cuidados, y de diseñar estructuras más vivas, inclusivas y coherentes con los valores que queremos encarnar.

Una organización que se observa con honestidad y sin simplismos, que nombra sus dinámicas y se permite experimentar con nuevas formas de estructurarse, da pasos hacia una cultura más consciente, sostenible y transformadora.



9. Fuentes utilizadas y referencias para ampliar

- Ayerza, José Miguel; Escorihuela, José Luis "Uli"; Mancisidor, Juan. 2024. El Método Fabrika. Empresa Activa / Urano.
- Escorihuela, José Luis “Ulises”. 2015. Estatus, privilegios y empoderamiento.
- Escorihuela, José Luis “Ulises”. 2015 (rev. 2018). Modelo de efectividad.
- Freeman, Jo. 1972. The tiranny of structurelessness (traducción: La tiranía de la falta de estructura).
- Mindell, Arnold (fundador del Trabajo de Procesos / Process Work y autor de numerosos libros).
- Instituto de Facilitación y Cambio - IIFACE. https://iiface.org/

Autoría

- Hugo Lopes, consultor de desarrollo organizacional y colaborador de Fundación Maimona
- Manuel Albertos Vázquez, consultor de desarrollo organizacional en CAIS
- Sergio Álvarez-de-Neira Pueyo, consultor de desarrollo organizacional en CAIS

Este documento y su versión audible asociada fueron generados con apoyo de IA.

Licencia: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es



Horizonte Teal 2025-2027

Proyecto cofinanciado con Fondos Europeos a través de CEPES. Convocatoria 2024. Itinerarios para el fortalecimiento de entidades y empresas de economía social. Programa ÉFESO. Fondo Social Europeo.

Nombre oficial: Escuela de Organizaciones TEAL - Transición cultural en la Economía Social.

1ª etapa: Agente de Cambio Teal. Catálogo de Especialidades Formativas: código ADGG0014.

Impulsa

CAIS COOP

Socias

FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation

EDE FUNDAZIOA

Colaboran

UCLM Universidad de Castilla~La Mancha

FUTURE ORGANIZING

Financian

cepes

Cofinanciado por la Unión Europea

