

210



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

LA VINCULACION DE LOS CONCEPTOS DE EQUIPO Y GRUPO HACIA LA CONSTITUCION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: INGENIERO QUIMICO PRESENTA: JOSE SUAREZ TRUEBA



MEXICO, D. F.



EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE QUIMICA

297084

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado

Presidente	Profesor	ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	Profesor	LEON C. CORONADO MENDOZA
Secretario	Profesor	ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ
1er Suplente	Profesor	ERNESTO PEREZ SANTANA
2do Suplente	Profesor	CARLOS GALDEANO BIENZOBAS

TRABAJO PARA SER REVISADO

FACULTAD DE QUÍMICA

POR EL H. JURADO

11 SET. 2001



ALEJANDRO L. IÑIGUEZ HERNANDEZ



JOSÉ SUÁREZ TRUEBA

A Jesús y Ignacio por su fidelidad y su compañía.

A mis Papas, mis hermanas y mis cuñados.

A Natalia y Lorenza por enseñarme lo bello que es la vida.

A Manuel por tu amistad.

Agradecimientos

A Carlitos, Anita y Coco por su esfuerzo y paciencia, por ayudarme a redactar.

A mi queridísimo equipo de alto desempeño en la facultad: Joaquín, Pedro,
Jorge, y Luis

A todos los cochinitos por creer en que las pequeñas acciones se hacen
grandes en el interior: Eve, Gaby, Pedro, Duc, Adris.

A mis compañeros de generación, especialmente: Lalo, Bere, Wendy, Ian, Flor,
Luciana, Ruth, Magu, Lápiz, Mario, Güero, Diego, Memo, Chino1, Chino 2,
Camello, Oso, Andrea, Motorcito, etc....

Al Ing. Alejandro Iñiguez por su experiencia y su paciencia.

A mi jurado por sus correcciones y por interesarse en mi trabajo.

A la UNAM por todos sus servicios, por su universalidad, por su cultura.

A mis abuelos, tíos y primos en especial a Cecilia.

A mis maestros y todas las personas de intendencia que me regalaron su
trabajo y esfuerzo en especial a Don Mike, Memo, Sra. Irene.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I.....	6
ANTECEDENTES.....	6
1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS GRUPOS.....	6
<i>Etapa primitiva.....</i>	<i>6</i>
<i>Etapa esclavista.....</i>	<i>7</i>
<i>Etapa feudalista.....</i>	<i>9</i>
<i>Revolución industrial.....</i>	<i>10</i>
<i>Etapa capitalista.....</i>	<i>10</i>
2. LA NECESIDAD DE TRABAJO EN GRUPO.....	12
<i>La evolución de la empresa.....</i>	<i>12</i>
<i>El "cambio" en las organizaciones modernas.....</i>	<i>13</i>
<i>El conocimiento como bien económico (fruto del trabajo en equipo).....</i>	<i>14</i>
<i>La importancia de compartir.....</i>	<i>16</i>
<i>El mundo del trabajo y los negocios del próximo siglo.....</i>	<i>17</i>
<i>Desempeño de trabajar en equipo.....</i>	<i>19</i>
<i>Resistencias al trabajo en equipo.....</i>	<i>20</i>
CAPÍTULO II.....	22
CONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS.....	22
1. ¿QUE ES UN GRUPO?.....	22
2. LOS EQUIPOS EN COMPARACIÓN CON LOS GRUPOS.....	26
3. TIPOS DE GRUPOS; CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.....	27
4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS.....	31
5. FUNCIONES QUE CUMPLEN LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	32
6. ÁREAS DE TRABAJO DE UN GRUPO.....	32
<i>El enfoque al cliente.....</i>	<i>34</i>
<i>La dirección.....</i>	<i>34</i>
<i>La comprensión.....</i>	<i>36</i>
<i>La responsabilidad por los resultados.....</i>	<i>37</i>
7. ETAPAS DE DESARROLLO DE GRUPO.....	38
<i>El modelo de la cinco etapas.....</i>	<i>39</i>

<i>El modelo de pasos en equilibrio</i>	41
8. SOCIOMETRÍA.....	42
CAPÍTULO III	44
HACIA UNA EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO	44
1. LAS CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS SOBRE EL GRUPO.....	46
2. RECURSOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.....	48
3. ESTRUCTURA DEL GRUPO.....	49
4. PROCESOS DE GRUPO.....	56
5. TAREAS DE GRUPO.....	57
CAPÍTULO IV	59
LA VINCULACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE EQUIPOS Y GRUPOS HACIA LA CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	59
1. TAMAÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	60
2. LAS HABILIDADES DE LOS MIEMBROS.....	60
3. LA ASIGNACIÓN DE PAPELES Y LA PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD.....	61
4. ALINEADOS PARA UN PROPÓSITO.....	65
5. ESTABLECIMIENTO DE METAS ESPECÍFICAS.....	65
6. PROPORCIONAR APOYO A UN EQUIPO.....	66
7. DESARROLLO DE LA CONFIANZA MUTUA.....	68
8. MOTIVAR A UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.....	68
9. LIDERAZGO PARTICIPATIVO.....	69
10. LA HOLGAZANERÍA SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD.....	69
11. PENSAR CON CREATIVIDAD.....	70
12. SISTEMAS ADECUADOS DE EVALUACIÓN.....	70
13. DIRIGIR REUNIONES DE EQUIPO.....	71
14. TRES ACTITUDES FUNDAMENTALES.....	71
15. SUGERENCIAS.....	71
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76

Introducción

La función primordial de la Ingeniería Química es aumentar la productividad de la empresa al máximo con el menor costo posible, por lo que es de gran importancia conocer, herramientas que permitan optimizar el funcionamiento de la empresa.

Uno de los puntos fundamentales que marcan el rumbo en el mundo empresarial está orientado a destacar la importancia del trabajo en grupo. Al punto que cada vez con mayor insistencia los responsables de reclutamiento de las empresas se concentran en las aptitudes de los candidatos, para desempeñar trabajos en grupo.

El trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos.

La importancia de este tema esta cada vez más evidente.

Constantemente se publican en la prensa, revistas especializadas y en libros de texto, artículos e investigaciones en los que se ensayan diversas teorías en torno de el trabajo en grupo. De aquí nace el objetivo de nuestro trabajo: la vinculación de conceptos de grupo y equipo para la constitución de equipos de alto desempeño.

En la primera parte de este trabajo, se presentan algunas reflexiones, sobre la influencia de los grupos a través de la historia del ser humano, desde la etapa primitiva hasta nuestros días. Ello nos servirá para reconocer la necesidad del trabajo en grupo. El lector se introducirá a través de un pequeño resumen al concepto de empresa en nuestros días, y las resistencias y ventajas que se descubren al trabajar en grupos.

En el segundo capítulo se analizará el concepto de grupo desde distintas perspectivas, tales como: la diferencia entre equipo y grupo; los distintos tipos de grupo; sus conveniencias e inconveniencias; la función que cumple el grupo de trabajo; las áreas de trabajo que en él existen; y las etapas de desarrollo en la interacción de las personas dentro del grupo.

Es necesario que a la hora de diseñar equipos nuevos, lo mismo que al perfeccionar o consolidar equipos ya existentes, se sigan las recomendaciones que aportan determinadas disciplinas científicas, fundamentalmente la Psicología Social y la dinámica de grupos. En el tercer capítulo se presentan las principales aportaciones que dichas disciplinas brindan para determinar el desempeño y la satisfacción del grupo, con el fin de ordenar las variables claves y sus interrelaciones, como son: las condiciones externas impuestas al grupo, los recursos de los miembros, la estructura del grupo (cohesión, tamaño, normas, liderazgo, los papeles y roles, el estatus y composición), así mismo las tareas de grupo y los procesos de grupo.

Los compromisos personales que buscan el crecimiento y el éxito de todo un grupo son los que distinguen a los equipos de alto desempeño de los demás. (Katzenbach, 1995)¹ Estimulados por esta sensación de compromiso, se refuerzan las características básicas de los equipos. Por último, se presentan las variables que se requieren los equipos de alto desempeño.

El trabajo en equipo, sin lugar a dudas y por propia experiencia, nos acerca a recuperar el trabajo como una actividad lúdica que tiene la propiedad de proporcionarnos satisfacciones emocionales y económicas, mucho más abundantes de lo que cualquier persona podría imaginar.

¹ JON KATZENBACH, DOUGLAS SMITH, **Sabiduría de los equipos**, Ed. Continental México 1995, p 59

Capítulo I

Antecedentes

1. Origen y evolución de los grupos

Etapa primitiva

En el proceso vital los hombres se relacionan entre sí, con un propósito común: producir los bienes materiales necesarios para su subsistencia. A la primera organización socioeconómica se le conoce como comunismo primitivo, en ella no existe la propiedad privada, no hay "tuyo" y "mio", solo existe la propiedad comunal y la tarea de todo el grupo es la de sobrevivir por lo que las relaciones de producción son en su mayoría comunitarias. (Fernández, C.; 1978)²

El desarrollo operado en la sociedad primitiva, obedeció a la formación de grupos de trabajo, originalmente constituidos por la familia, posteriormente por el clan (grupo de familia), y finalmente por la tribu (conjunto de clanes). (De la Torre, 1998)³

Esto hace que los hombres del clan, de la horda, o de la tribu se encuentran íntimamente ligados entre sí. Es difícil que conciban su existencia individual, es decir no existe la noción del "yo" y "otro". Por lo que el hombre es pura relación. (Fernández de C. ; 1978)⁴

Cuando surge la magia, surge se presenta como un intento de manejar eventos necesarios para la existencia del grupo. Se practica inicialmente para controlar la caza y la reproducción

² FERNÁNDEZ CALDERÓN, J., COHEN G.C. *El grupo operativo teoría y práctica*, 1978, p. 19

³ DE LA TORRE, F. *Relaciones humanas en el ámbito laboral*, Ed. Trillas México 1998, p. 69.

⁴ Op cit. FERNÁNDEZ CALDERÓN, J., COHEN G.C. 1978, p. 19

Con el paso del tiempo, el hombre se adueña del fuego, deja de ser nómada, y se convierte en agricultor y pastor. Produce entonces mejores instrumentos de trabajo: armas, vestidos, vasijas, etc. Con el inicio de los oficios, el trabajo se individualiza, se diferencia, lo cual conduce en el plano social a la propiedad privada, ya que a medida que la riqueza del grupo crece, va quedando en manos de familias aisladas. El incremento considerable de las cosechas propiciadas por la irrigación de los campos de cultivo, condujo al hombre a desplazarse a otras tierras, con objeto de obtener artículos que no encontraba en su localidad, iniciándose así el comercio. (De la Torre; 1998)⁵

Etapa esclavista

Conforme avanza el tiempo, grupos de familias extensas y consanguíneas en donde existen fuertes lazos de pertenencia e identificación se encaminan a conquistar a otros grupos para hacerlos sus esclavos porque el hombre ("en esta época de la historia"), es el medio de trabajo más importante debido a la insuficiencia de los instrumentos para laborar. Son esclavizadas, preferentemente, aquellas tribus que producen suficiente para satisfacer las necesidades de los conquistadores y se procura que la vez sean sedentarias pues, de lo contrario, son con frecuencia exterminadas. En esta conquista, se permite que el grupo avasallado conserve mucho de su organización original para que pueda satisfacer sus necesidades y así satisfacer a la de los conquistadores.

Las relaciones entre los grupos se van diferenciando, van apareciendo las clases sociales: y así surgen dos clases de hombre: los libres y los esclavos. (Kahler; 1965)⁶

⁵ Op cit. DE LA TORRE, F. p. 69

⁶ KAHLER. ERICH. **Historia universal del hombre**. Fondo de Cultura Económico, México. 1965

En tanto que el hombre "libre" ha roto las cadenas que lo ataban al trabajo –al apropiarse de los medios de producción social- el esclavo está casi totalmente dependiente del amo, vive con relación a él de manera simbiótica; porque pertenece al otro. Para lograr que tenga efecto el proceso de enajenación del grupo esclavo, el conquistador deberá alcanzar algún grado de conocimiento para producirla y es así como el grupo gobernante empieza a experimentar tácticas de dominación para controlar el funcionamiento del grupo esclavizado, basándose primero en el conocimiento de los sentimientos de su propio grupo.

De aquí se formulan una serie de estrategias como la de matar a los líderes naturales del grupo avasallado, aunque con esta medida no logran terminar con el sentimiento de unidad de grupo. Frente a esta lucha, el conquistador debe cambiar sus tácticas de dominio. Según demuestra la historia de la humanidad, parece ser que una de ellas demostró ser como la más efectiva –y aún lo sigue siendo- y se reduce a: "divide y vencerás". Sin embargo al dividir se constató la pérdida de poder en la producción, por lo que los conquistadores propiciaron el establecimiento de la tarea de establecer lazos comunes con los vencidos, tratando de que ellos sintieran identificados en la cultura dominante.

Pero no únicamente se dio entre comunidades mayores, también fueron utilizadas ventajosamente las características del grupo pequeño. La importancia de que dos amantes fueran juntos a la guerra, por que nunca se abandonarían, fue conocida por los griegos, y se ha utilizado en distintos momentos, más recientemente se pueden señalar como ejemplo la segunda guerra y durante la guerra de Corea. (Fernández, C; 1978)⁷

⁷ FERNÁNDEZ CALDERÓN, J., COHEN G.C. *El grupo operativo teoría y practica*, 1978, p. 22

Como se puede apreciar, las cualidades del grupo extenso y del grupo pequeño fueron conocidas desde la época esclavista y dado el éxito este conocimiento se siguió profundizando durante el periodo feudal.

Etapa feudalista

En la sociedad feudal la base fue la servidumbre. El señor feudal era dueño de la tierra y del trabajo pero no de la vida del siervo, aunque esto fuera más teórico que real. Los esclavos se transformaron en siervos y artesanos; tenían su propia hacienda y herramientas de trabajo; se hallaban dispuestos a trabajar en la medida necesaria para pagar al señor feudal en trabajo, en especie o en dinero, según cambia la forma en que eran explotados.

En el feudo se vivía como una gran familia en donde cada uno se sentía responsable de su función. Cada quien tenía algo que aportar, poseía un rol establecido, pero menos fatalmente determinado y fijo que en la época anterior. Existe un sentimiento de pertenencia al feudo, al gremio. El individuo no es lo importante sino la familia y la corporación.

Tanto los grupos familiares como las corporaciones, o sea los grupos laborales, se caracterizaban por una relación de estrecha pertenencia, identificados por los mismos intereses y metas comunes. Su fuerza y unidad radica en que el grupo posee a sus miembros y éstos se diferencian con toda claridad de otros grupos, esto es, de los exogrupos, por medio de signos de reconocimiento (como los masones) y por sus propios ritos. (Fernández, C; 1978)⁸

⁸ Ibidem, p. 23

Revolución industrial

La servidumbre en la sociedad fue remplazada por el trabajo asalariado, y la Revolución Industrial de principios del capitalismo cambió por completo la actitud del hombre hacia su vida. Las relaciones románticas e ideales fueron reemplazadas por las relaciones mercantiles; incluso los profesionales más respetados como el médico, el artista, etc. devinieron en asalariados.

La demanda de mano de obra se sumó el encarecimiento de la vida. El obrero y su familia tuvieron que trabajar largas jornadas de hasta 16 y 18 horas diarias para poder subsistir. Las fábricas emplearon mujeres y niños como un hecho natural y necesario para el desarrollo del capitalismo. Desapareció la familia de producción y apareció la familia de consumo.

Las agrupaciones gremiales del feudalismo se convierten en las asociaciones obreras; los miembros de éstas se fijan como meta el aumento de salario y la disminución del tiempo laboral. Entre sus actividades enfatizan el estudio y la lucha política.

Etapa capitalista

Con el advenimiento de la sociedad capitalista hay un crecimiento desmedido de los bienes de producción a causa del extraordinario desarrollo de la técnica y de la ciencia. Las condiciones vitales de los hombres son casi totalmente transformadas. Al alterarse las condiciones materiales de existencia también cambia la ideología del hombre, su manera de percibir el mundo, la forma de enfocar los problemas sociales y psicológicos de la humanidad.

En esta etapa, la vida social se manifiesta a través de grupos numerosos. Grandes masas se dejan sentir constantemente en la convivencia. El hombre se

ve y se siente cada vez en mayor grado como un simple número en los conglomerados sociales. (Guzmán; 1999)⁹

Cuando crece la organización industrial, los grupos tradicionales son transformados, la familia es desperdigada; ya no se labora en el taller o se pertenece al gremio chico, ahora es la fábrica y el sindicato gigantesco. Lo que caracteriza a la gente se encuentra con un nuevo valor, su valor personal, individual pero este valor se tiene que poner en juego frente a la gran industria y lleva implícito la soledad, el estar atomizado, fragmentado. (Cohen; 1966)¹⁰. El hombre deja de ser él mismo. Su identidad se hace borrosa. Se convierte en un producto más, fabricado masivamente en el seno de la sociedad industrial.

Lógicamente, al enfatizar el valor individual se resquebraja la solidaridad, la pertenencia al grupo, se loa al individualismo, a la propiedad privada, a la iniciativa propia etc. Los padres dicen a los hijos "tu estas solo frente al mundo, nadie va hacer nada por ti". Se compete en todas partes, en la escuela, en el taller, en la familia, con el novio, en la universidad y hasta en las colas del supermercado o de los juegos mecánicos.

Resulta imposible soslayar la incertidumbre, la desorientación, la inconformidad, el estado de confusión, las contradicciones, el temor, la intranquilidad, la angustia que la sociedad actual provoca en las grandes masas. Es el aspecto más negativo de la estandarización en la vida. (Guzmán; 1994)¹¹

⁹ GUZMÁN VALDIVIA, I. *La sociología de la empresa*, Ed. Jus. México, 1999, p. 7-8

¹⁰ FERNÁNDEZ, De COHEN, J. *Psicología del tiempo libre*, Seminario de tiempo libre y recreación UNESCO. La Habana, Cuba, 1966

¹¹ Op cit. GUZMÁN VALDIVIA, p. 9-10

2. La necesidad de trabajo en grupo

La evolución de la empresa

El mundo contemporáneo va evolucionando a una velocidad que ni el más osado de los futuristas del pasado imaginó. La seguridad y estabilidad que estamos perdiendo en relación al trabajo abarca diversos ámbitos; en esta ocasión, se refiere a la relación con las conductas e interacciones humanas en las empresas y, en general, en las organizaciones laborales.

El antiguo modelo de trabajo garantizaba privacidad y seguridad emocional al no exigir mantener estrechas relaciones con los colegas o colaboradores más directos, ya que un principio básico era «el hombre correcto en el puesto correcto». De esta forma cada uno hacía lo suyo sin necesidad de interactuar directamente con los otros y si esto era requerido por la naturaleza del trabajo, estaba también claramente definido.

Otro aspecto importante en el antiguo estilo de trabajo era que las exigencias estaban claramente definidas. La información que cada persona debía utilizar estaba parcializada de manera que sólo la jefatura podía armar el rompecabezas y darle un significado. Al mismo tiempo, la estabilidad laboral y organizacional en este modelo convertía a las exigencias de trabajo en absolutamente estables y predecibles. Todos conocemos historias de personas que han trabajado 30 o más años en una misma empresa, haciendo exactamente lo mismo.

En este esquema también estaba claro quién controlaba el trabajo, a quién se debía obedecer y a quién reportar los resultados, los cuales eran independientes de lo que otros pudieran hacer o no hacer. Las responsabilidades y los aportes individuales eran claramente identificables tanto como las consecuencias de las acciones de cada uno. Por lo que, en estricto rigor, cada cual hacía su trabajo, siendo totalmente irrelevante para la tarea específica individual lo que los otros

hicieran, aunque no lo era para la marcha y los resultados globales de la empresa. La dimensión global de los negocios sólo era preocupación y tenía significado para aquellos que se encontraban en la cúspide de la organización. (Hampton, 2000)¹²

Las exigencias y demandas de los trabajos eran claras, estables y en gran medida, rutinarias. Por lo tanto, las posibilidades de planificar las semanas, meses, años y décadas, con bastante exactitud, era una realidad. De esta manera las vidas de las personas eran parcialmente predecibles. La gente casi no emigraba, los trabajos de padres e hijos eran los mismos, etc.

El "cambio" en las organizaciones modernas

El cambio está en el aire. El personal de GE en la actualidad comprende el ritmo del cambio, la necesidad de rapidez, la urgencia absoluta de desplazarse con más agilidad en todo lo que se hace... A partir de esa búsqueda de la rapidez... obtuvimos nuestra visión para la década de los 90: una compañía sin fronteras. Frontera no es una palabra muy común... una que describe a todo un grupo de comportamientos que creemos son necesarios para obtener rapidez. En una compañía sin fronteras los proveedores no son "extraños"... Cada esfuerzo de cada hombre y mujer en la compañía está dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes. Las funciones internas comienzan a verse en forma borrosa ¿Servicio al cliente? No es el trabajo de alguien. Es el trabajo de todos... (En esta nota Jack Welch, Lawrence Bossidy y Edward Hood describen el reto al que se enfrentó General Electric en 1990. Carta a los Accionistas, G.E., 1990)¹³

El "cambio" siempre ha sido un reto para la administración. Hasta fechas recientes, cuando los ejecutivos hablaban de cambio en la administración, se

¹² HAMPTON Administración 2000

¹³ JON KATZENBACH, DOUGLAS SMITH, *Sabiduría de los equipos* Ed. Continental México 1995. p.10

referían al cambio “normal” –es decir, nuevas circunstancias que se encontraban por completo dentro del alcance de los enfoques administrativos existentes. Los gerentes se enfrentan a este tipo de reto cada día. Es una parte fundamental de su trabajo, e incluye aumentar precios, manejar a clientes descontentos, tratar con sindicatos tercios, reemplazar personal, e incluso cambiar las prioridades estratégicas; sin embargo, muchas personas estarían de acuerdo en que el “cambio” para las organizaciones modernas ha adquirido un significado completamente diferente, mientras que todos los gerentes continúan teniendo que hacer frente al cambio antes citado, son cada vez más los que también tienen que enfrentarse al “cambio” que requiere de muchas personas en toda la compañía –incluyendo aquellos en la base amplia de la organización- para llegar a ser buenos en determinados comportamientos y habilidades en las que en ese momento no lo son tanto. (Katzenbach; 1997)¹⁴

De esta manera, el mundo contemporáneo nos presenta desafíos en los cuales lo único claro o la única certeza es el cambio dentro de ellos, el gran cambio implica relación con las formas de interaccionar con otros al interior de las organizaciones.

El conocimiento como bien económico (fruto del trabajo en equipo)

colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos de forma individual...(Senge 1992)¹⁵

La historia nos muestra que los genios son escasos y que la mayoría de los conocimientos acumulados por la humanidad han sido fruto del esfuerzo de grupos humanos perseverantes con un liderazgo claro; hoy en día el conocimiento se está produciendo en los equipos y organizaciones, en cada lugar en donde existan necesidades de dar respuesta a preguntas o soluciones a problemas.

¹⁴ Ibidem

El conocimiento es así UN ACTIVO ESTRATÉGICO de las empresas, que es generado por el esfuerzo conjunto de sus miembros, conformando equipos. Los conocimientos generados deben ser bien administrados, pues representan las ventajas competitivas de las empresas y de los países.

La creciente y explosiva comunicación a través de Internet ha permitido que la capacidad de acumular y transmitir información se incremente a niveles cada vez mayores. Sin embargo, esto no significa - contrariamente a lo que se cree- que tengamos más conocimientos. Asimismo, la introducción de las tecnologías nos ha llevado desde un modelo de organización laboral de manufactura a un modelo denominado de mentofactura (Hampton; 2000)¹⁶, que se caracteriza porque el principal esfuerzo productivo y los principales valores agregados, los encontramos en el mundo de las ideas, en el esfuerzo creativo y de reflexión de todos los hombres de trabajo.

Resumiendo las ideas anteriores podemos decir que la información no es conocimiento, y que la principal oportunidad de agregar valor en un mundo altamente tecnificado y globalizado, se da es a través de las ideas y del conocimiento. Entonces, surge la pregunta siguiente: ¿dónde y cómo se genera conocimiento?. Una respuesta obvia es, que el conocimiento se genera en los grandes centros académicos y/o de investigación. Sin embargo, esta respuesta si bien era válida en el pasado, hoy ya no lo es del todo. Las universidades continúan reuniendo a un gran número de intelectuales, académicos e investigadores, pero no son sólo ellos quienes generan conocimientos en el presente, sino que cada persona enfrentada a los desafíos de la vida diaria, es capaz de sistematizar su experiencia y trasmitirla a sus semejantes generando de esta manera nuevos conocimientos.

¹⁵ SENGE PETER M. La quinta disciplina : Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente Ed. Buenos aires : Granica : Vergara, c1990.

¹⁶ HAMPTON Administración 2000

Esto es una realidad de momento en cada fábrica, planta, oficina o empresa. Ya no se pueden esperar respuestas de otros o respuestas globales, pues cuando se obtengan, será muy tarde y otros las tendrán. Por ello, es misión de cada organización generar los conocimientos específicos que le permitirán mantener su viabilidad. De allí entonces que el CONOCIMIENTO se constituye en un BIEN ECONÓMICO que debe estar permanentemente construyéndose y manteniéndose. Esta tarea no es asunto de un brillante ejecutivo, ingeniero, biólogo, psicólogo o administrador, sino del trabajo en equipo.

La importancia de compartir

Podemos concluir que para tener conocimientos será necesario COMPARTIR información, COOPERATIVAMENTE, analizarla y de esta manera, agregarle valor el cual, aplicado a los procesos de producción de bienes o servicios, se transformará en ventajas competitivas para la empresa. Esto sólo lo pueden hacer equipos de trabajo compuestos por PERSONAS que posean habilidades de relaciones interpersonales y que hayan alcanzado niveles adecuados de desarrollo emocional, es decir, personas que tengan un armónico y equilibrado desarrollo físico, social, psicológico y espiritual.

El mundo actual es tan complejo y se mueve tan rápido que es virtualmente imposible que una sola persona tome importantes decisiones. Las decisiones en equipo son practicadas todos los días, y aún en la mayoría de los casos, los "miembros" comprenden poco sobre las dinámicas de equipo y cómo utilizar un equipo para esta ventaja. Como consecuencia frecuentemente se toman decisiones deficientes, por lo que Janis (1972) propone:

Cuando un grupo de personas que se respetan sus opiniones mutuamente llegan a un punto de vista unánime es probable que cada miembro sienta que la creencia debe ser cierta. Esta confianza en la validación del consenso tiende a reemplazar el pensamiento crítico

individual y el testeo de la realidad, a menos que existan desacuerdos fundamentados entre los miembros. Los miembros del grupo frente a frente frecuentemente se inclinan, sin darse cuenta de ello, a evitar desacuerdos latentes del acabado, cuando están por iniciar un curso de acción arriesgado. (Margerison, 1993)¹⁷

El mundo del trabajo y los negocios del próximo siglo

Las personas del mundo contemporáneo hemos cambiado. No somos las mismas de antes, estamos expuestas a múltiples estímulos y los niveles educacionales generales de la población son cada vez más óptimos. Las personas estamos exigiendo mayores niveles de conocimiento y de exigencias a los sistemas educacionales; hoy en día es reconocido por todos los sectores que el sistema educacional de los países, es una plataforma clave para un crecimiento sostenido. Sin embargo, la educación actual aún prepara individuos aislados, en un mundo de conocimientos automatizados y compartamentalizados, sin necesidad de colaborar y establecer alianzas, y con un fuerte incentivo al individualismo (Hampton; 2000)¹⁸.

El complejo mundo actual y futuro requerirá de personas creativas, con capacidad de riesgo y de hacer con otros. Por lo tanto, las empresas del futuro deberán ser capaces de ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender constantemente, de presentarles desafíos futuros y de ofrecerles un ambiente en el cual puedan desarrollar lazos emocionales tanto con su tarea específica, como sus objetivos y sobretodo, con las personas con las cuales interactuarán. De esta forma, en cada organización las personas buscarán aprender algo especial. Si una empresa u organización no tiene nada que enseñar, entonces estará fuera del juego.

Tanto para las personas como para las empresas, será necesario desarrollar la capacidad de cooperar y de competir al mismo tiempo, (superando el falso dilema

¹⁷ CHARLES MARGERISON, Mc CANN DICK *Administración en equipo nuevos enfoques prácticos* Ed. Machi, Buenos Aires ;1993 p.28-29

de cooperación versus competencia), lo cual sólo puede hacerse en ambientes propiciadores de la confianza y del apoyo humano. De allí que en el mundo del futuro la formación académica no será necesariamente el único factor de éxito; lo será también la curiosidad, la creatividad y la inventiva para resolver problemas y procesar información.

Las habilidades requeridas en el futuro, serán la capacidad de aprender y trabajar en equipo, explorar, ensayar, buscar alternativas, diseñar e inventar; la experimentación será un factor esencial de aprendizaje. Las empresas y las personas se preguntarán permanentemente acerca de cuáles son las competencias y conocimientos para desarrollarse y aprovechar las oportunidades del mercado. Y la posibilidad más eficiente de dar respuesta a estas preguntas está dada por la oportunidad que se otorgue para la constitución de sólidos, estables y eficientes equipos de trabajo.

En el siglo XXI volveremos a la época de los grandes inventos, los descubrimientos, el romanticismo por arriesgarnos a explorar y conquistar mundos desconocidos. En esta ocasión, lo que tenemos por conquistar es nuestra propia capacidad de conocer nuestro mundo más inmediato y especialmente a nosotros mismos y a quienes nos rodean (Hampton, 2000)¹⁸. Y esto, sólo se hace, FORMANDO EQUIPOS.

En conclusión, el mundo del trabajo y los negocios del próximo siglo requerirá de parte de las personas y las empresas, un gran esfuerzo intelectual y un modelo de relaciones que integre, en plenitud, las capacidades y necesidades de crear, soñar y sentir de las personas, lo cual sólo tendrá éxito si es realizado por equipos. De esta manera, se podrá construir un mundo más satisfactorio para todos.

¹⁸ HAMPTON Administración 2000

¹⁹ Ibídem

Desempeño de trabajar en equipo

El historial del desempeño de trabajar en equipo habla por sí mismo. Los equipos invariablemente aportan logros importantes en los negocios, obras de caridad, escuelas, gobierno, comunidades y fuerzas armadas. Como por ejemplo:

Motorola, que recientemente fue alabada por aventajar a la competencia japonesa al producir los teléfonos celulares más ligeros, pequeños y de más alta calidad del mundo con sólo unos cuantos cientos de piezas, se apoyó fuertemente en los equipos para lograrlo. Lo mismo hizo Ford, que en 1990 se convirtió en la compañía automotriz más rentable de los Estados Unidos debido a la fortaleza de su modelo Taurus. En 3M los equipos son fundamentales para cumplir la ya bien conocida meta de la compañía: producir la mitad de los ingresos de cada año de innovaciones de productos creados en los cinco años anteriores. General Electric ha hecho de los equipos de trabajadores autoadministrados una pieza central de su nuevo enfoque de organización (Katzenbach; 1997)²⁰

El reto para la administración del presente radica cada vez más en equilibrar los papeles de los individuos y los equipos, y no desplazar o favorecer a uno sobre otro. Además el papel y el desempeño del individuo estarán a cargo de los equipos mismos, más que de los gerentes; es decir, en muchos casos serán los equipos, no los gerentes, quienes determinarán las funciones de los miembros del equipo y clasificarán su desempeño.

En las industrias de alta tecnología, por ejemplo, frecuentemente se requiere de una amplia variedad de aptitudes multidisciplinarias, que van desde la biotecnología a la ingeniería electrónica y la contabilidad. Los administradores no pueden ser capaces en todas estas áreas y, por lo tanto, deben confiar en el trabajo en equipo.

²⁰ JON KATZENBACH, DOUGLAS SMITH, *Sabiduría de los equipos* Ed. Continental México 1995, p.9

Como lo afirma Lee Lacocca, el CEO de Chrysler Coporation dice en su biografía (Lacocca, 1986):

Al final, todas las operaciones de negocios pueden reducirse a tres palabras: personas, producto y utilidad. Las personas están en primer lugar. A menos que usted posea un buen equipo no se puede hacer mucho con los otros dos.

Precisamente por esto último, el principal trabajo de los líderes de equipo es hacer que el grupo rinda a un alto nivel. Necesitan pasar una gran parte de su tiempo administrando el grupo y por sobre todo deben tener una comprensión firme de la teoría de Administración en Equipo. (Margerison; 1993)²¹

Resistencias al trabajo en equipo

Pese a la importancia que adquiere el trabajo en equipo, estos pronósticos provocan mucho escepticismo. No es posible explicar del todo esta resistencia; es probable que existan tantas razones y emociones como existen personas. Más aún, no intentamos calificar esta resistencia como "mala" o "buena", pero si pensamos que es poderosa, porque está fundamentada en valores profundamente arraigados por el individualismo que ni se pueden ni se deben rechazar por completo. Los cambios siempre provocan grandes incertidumbres.

Puede decirse que el rechazo de las personas hacia los equipos se origina por tres causas (Katzenbach; 1997)²²

1. La falta de convicción de que el equipo, o los equipos, pueden funcionar mejor que otras alternativas, estilos, capacidades y preferencias.
2. Incomodidad personal y el riesgo a trabajar en equipo
3. Ética de desempeño organizacional débil

²¹ Op cit. CHARLES MARGERISON, Mc CANN DICK, p.30-31

²² Op cit. JON KATZENBACH, DOUGLAS SMITH, p.14-18

En gran parte, estas resistencias provienen de experiencias y convicciones innegables sobre la responsabilidad individual y los riesgos que existen al confiar en un tercero. En este sentido, los equipos exigen la función de responsabilidad mutua y contar con tiempo destinado a reuniones de todos sus integrantes, para que, de esta manera, el equipo realmente cumpla con su función.

Capítulo II

Conocimiento de los grupos

1. ¿Que es un grupo?

Etimología

El término grupo viene del italiano *gruppo* o *gruppo*, término técnico de las bellas artes, que designa a varios individuos, pintados o esculpidos formando una terna. La palabra se extiende en el lenguaje común y designa una reunión de elementos o una categoría de seres u objetos. Pero no es sino hasta mediados del siglo XVIII, cuando el término *grupo* designa propiamente a una reunión de personas.

Hay que poner de relieve que las lenguas antiguas no disponen de ningún término para designar una asociación de personas cuyo número es restringido y que persiguen fines comunes. Sin embargo, un número significativo de lenguas modernas o vivas, emplean la misma raíz etimológica para referirse a dicho concepto, así encontramos que los términos *gruppe*, *group* se imponen en la lengua alemana e inglesa respectivamente.

Mientras que en italiano *gruppo* se identificaba con "nudo" antes de convertirse en "reunión" o "conjunto". Los lingüistas lo relacionan con el antiguo provenzal *grop* (nudo) y suponen que deriva del germano occidental *kruppa* (masa redondeada). Por otra parte, parece que grupo y grupa tiene como origen común la idea de algo redondo. (Anzieu, Martin; 1997)²³

²³ DIDIR ANZIEU, JACQUES-YVES MARTIN, *La dinámica de los grupos pequeños*, Ed. Biblioteca nueva, Madrid, 1997, p. 13-15

Definición

A pesar de que es comúnmente aceptado un mismo origen etimológico del término grupo, respecto su significado, no existe una definición universalmente aceptada, frente a ello se presenta una revisión sucinta de las obras publicadas en donde los autores se apoyan en distintos criterios para definir lo que es un grupo:

- Por la **tendencia gregaria** del hombre en el fenómeno de la socialización, la condición de los grupos adquiere diferentes manifestaciones que es preciso distinguir para su correcta comprensión: (García; 1992)²⁴

En el cuadro siguiente se pueden apreciar estas diferenciaciones:

Manifestación	Definición
Masa	Conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. Existen impulsos y emociones similares. No existe en ellos diferenciación alguna respecto a las diversas funciones sociales a no ser la de súbdito y dirigente.
Multitud	Conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, que no tienen nada en común, excepto la percepción de un objeto exterior.
Agrupación	Conjunto de personas que, aunque tienen necesidades e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo común es exterior a ellas.
Grupo	Formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes.

- Por la **percepción de sus miembros**

"Un ... grupo es.. cualquier número de personas ocupadas en interactuar unas con otras en una sola reunión o serie de reuniones, en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un

instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente" (Shaw, 1971)

- **Por su objetivo común**

Según este criterio, lo que hace que un conjunto de personas se convierta en grupo no es tanto su interdependencia mutua, si no, que dichas personas dependan unas de otras para lograr unos objetivos determinados. A partir de aquí, se pueden establecer dos precisiones:

Motivación por la pertenencia al grupo: si la pertenencia al grupo es voluntaria o no.

Definición de los objetivos: si los objetivos son definidos por el propio grupo o le son impuestos externamente.

Está claro que todo grupo tiene sus objetivos y que, además, en situaciones en las que hay una alta interdependencia entre sus miembros, los objetivos e intereses individuales pueden variar con el tiempo y ser convergentes (comunes), divergentes (antagónicos) o mixtos, lo cual genera tanto momentos de cooperación como de competición interna.

Por ejemplo, al hablar de los grupos y equipos de trabajo, se destaca la importancia de compartir objetivos, de que sus miembros compartan una meta común y bien definida, para lo cual es necesario que sean interdependientes y mutuamente responsables. (García Saiz: 2001)²⁵

²⁴ GARCÍA DÍAZ MARIA, **El trabajo en equipo: Productividad y calidad de vida en el trabajo**, Ed. Adison Wesley Iberoamericana, 1992, p. 27-28

²⁵ GARCÍA SAIZ MIGUEL, **El papel de los grupos en recursos humanos**, <http://www.latindex.com/empleo/grupos.htm>, 2001

- **Por la interdependencia de unos miembros con otros.**

Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de interdependencia entre sus miembros constituyentes. (Cartwright y Zander ;1988)²⁶

Se trata de una cierta "conciencia colectiva"; por el hecho de pertenecer a un grupo en el que sus miembros realizan tareas, se relacionan, comparten objetivos, o simplemente por compartir características que en un momento dado se consideran relevantes (aunque los individuos ni siquiera se conozcan entre sí), se desarrolla una identidad común: esas personas se perciben y definen como un grupo.

Como es obvio, esta característica no sólo puede darse en grupos concretos como un equipo de trabajo, un grupo de investigación o un departamento, sino que se aplica también a grupos mayores, de carácter social, como por ejemplo: por edad (jóvenes/ mayores), por sexo (hombres/ mujeres), por profesión (psicólogos/ médicos/ abogados...), y así sucesivamente. (García Saiz: 2001)

- **Por la interacción entre los miembros**

Desde esta perspectiva un grupo es un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales que los definen a ellos como grupo o que hace que los demás así los definan. (Méndez;1991)²⁷.

Esta característica complementaria a las anteriores (la interdependencia se "materializa" por medio de la interacción, y ésta puede generar una identidad

²⁶ CARTWRIGTH DORWIN y ALVIN ZANDER, *Dinámica de grupos*, México, Ed. Trillias México1989

²⁷ JOSÉ S. MÉNDEZ, *Sociología de las organizaciones*, México. Mc. Graw-Hill 1991, p. 98-100

común) pero que tiene suficiente importancia por sí misma, ya que es el motor del grupo y la que genera la estructura social del mismo produce diferenciación de roles y estatus, promueve la creación de normas grupales y puede catalizar la cohesión del grupo.

Ni qué decir tiene que los procesos de interacción en los grupos juegan un papel central en el rendimiento y satisfacción de sus miembros. Todo ello resulta de gran relevancia para el funcionamiento de la organización. (García Saíz; 2001)

Habría que señalar, no obstante, que estos criterios no siempre se dan simultáneamente, de modo que podemos encontrar "grupos" con un fuerte sentimiento de identidad, pero cuyos miembros apenas interactúan entre sí, o apenas sólo unos pocos lo hacen; también podemos ver, por ejemplo, grupos en los que se da una alta interdependencia pero una baja identidad.

Todo esto debe hacernos conscientes de la diversidad de situaciones que se pueden dar y de lo inadecuado de tomar medidas estandarizadas cuando intervenimos en o con grupos.

2. Los equipos en comparación con los grupos:

Pese a que algunos autores no hacen ningún tipo de distinción entre equipo y grupo, otros destacan sus diferencias:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente compartiendo información y tomando decisiones conjuntas con el único fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño

es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. (Katzenbach; 1997)²⁸

Mientras que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. La figura 2.1 presenta las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo.(Robbins; 1999)²⁹.

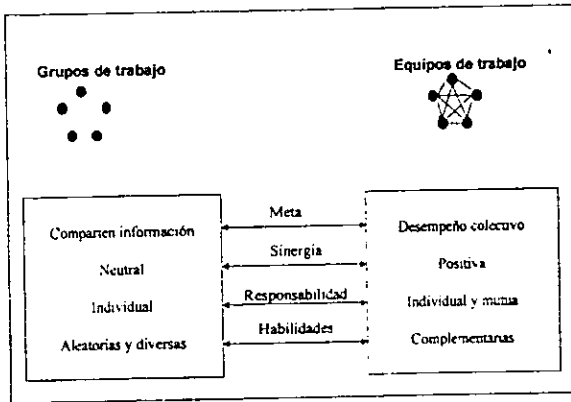


Figura 2.1 Comparación de los grupos de trabajo con los equipos de trabajo

3. Tipos de grupos; Criterios de clasificación:

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno. A partir de esta premisa podemos decir que son distintos los criterios que pueden tenerse en cuenta a la hora de establecer una clasificación de los mismos (Peiró, 1984; Payne y Cooper, 1986, etc.), así pueden destacarse los siguientes criterios bajo los que se clasifican los distintos tipos de grupos:

²⁸ J. R. KATZENBACH, D. K. SMITH, *The wisdom of teams*, Ed. Harvard business school press: Boston 1993, p. 21,45,85

²⁹ STEPHEN P. ROBBINS, *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, México: Prentice Hall 1999, p. 347-348

1. **Temporal** se refiere a la estabilidad de las relaciones. Incluye dos tipos de grupos:

Permanentes: Corren a cargo de la realización de las tareas habituales de la organización, relacionadas éstas con actividades de distribución y mantenimiento. *Temporales o grupos creados ad hoc:* Realizan tareas de carácter transitorio centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. El grupo es de duración limitada, disolviéndose una vez cumplida su misión. A este tipo de grupos se les otorga cada vez mayor importancia y son considerados clave para el futuro, ya que en las organizaciones deben imponerse cada vez más estructuras dinámicas y adaptativas.

2. **Nivel de formalidad.**- permite diferenciar dos tipos:

Formales: Previstos por la organización, orientados a sus objetivos y formando parte del organigrama de la misma

Informales: Basados en relaciones espontáneas y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes.

3. **Con base en sus objetivos.**- Bajo este criterio, las tres formas más comunes de grupos que el lector probablemente encuentre en una organización son las siguientes: grupos solucionadores de problemas, grupos auto administrados y los que tiene por objetivo un cambio y desarrollo organizacional. (véase la figura 2.1). (Robbins; 1999)³⁰

Auto Administrados Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de quienes eran antes sus supervisores.

Solucionadores de problemas: Centrados en problemas particulares de la propia organización, como los denominados grupos para el estudio de proyectos.

³⁰ Ibidem. p 348-351

Cambio y Desarrollo Organizacional: Incluyen diferentes grupos y técnicas grupales (como grupos de sensibilización, grupos de entrenamiento y desarrollo de equipos).

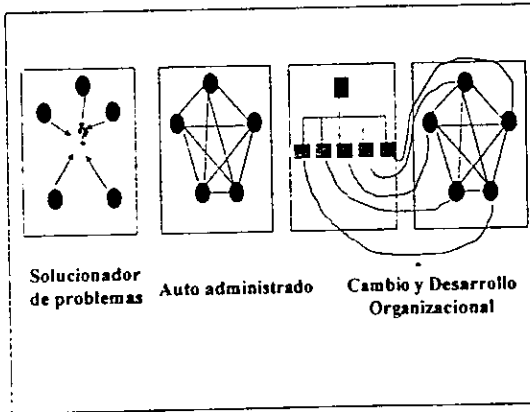


Figura 2.2 Tipos de grupo en base a sus objetivos

4. Nivel jerárquico que abarca dos dimensiones:

Diferenciación vertical: Compuesto por los diferentes grupos de mando, jerarquizados en función del proceso de decisiones. Habitualmente se distinguen tres niveles fundamentales

- **Directivos de planificación:** Constituyen el denominado "vértice estratégico", encargados de desarrollar el contexto en que actúan los grupos restantes
- **Ejecutivos y mandos intermedios:** Su principal misión consiste en el desarrollo y supervisión de los planes y políticas elaboradas por los directivos. Comprenden varios niveles jerárquicos.
- **Grupos de empleados y trabajadores no directivos, operarios, burócratas o subordinados,** que constituyen "el núcleo operativo" encargado de la realización de las tareas encomendadas, y que responden directamente a un mando intermedio.

Diferenciación horizontal que incluye fundamentalmente a:

- Grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación etc.), basados en conocimientos y habilidades particulares
- Comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

5. **Estructura grupal:** en la configuración de los grupos de trabajo, pueden predominar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de valores grupales y/o valores individuales "empowerment".

El empowerment es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión de poder.

El empowerment se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.³¹

Valores grupales: grupos con tareas interdependientes, y objetivos e incentivos grupales.

Valores individuales: el grupo como un contexto en el que predomina la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las ordenes de un mismo jefe.

En manera de que se cumplan en mayor o menor medida los anteriores criterios pueden distinguirse, de un extremo al otro los siguientes tipos:

- ❖ Grupos autónomos
- ❖ Círculos de calidad
- ❖ Grupos temporales
- ❖ Cuasigrupos

³¹ <http://atrabajarpr.com/cgi-bin/articulo.cgi?artnum=0059>

Identificar los grupos característicos de las organizaciones y reconocer el papel central que ocupan su funcionamiento es sólo un primer paso. A partir de aquí, es necesario considerar y analizar todos aquellos factores que influyen en el desempeño de dichos grupos

Tabla 2.1

Tipos de grupos en función de sus diferentes criterios de clasificación
(Gil, García Saiz; 1996)³²

1. Criterio temporal	Permanentes Temporales o grupos creados "ad hoc"
2. Nivel de formalidad	Formales Informales
3. Finalidad	Solución de problemas Auto administrado Cambio y Desarrollo Organizacional
4. Nivel jerárquico	Diferenciación vertical Diferenciación horizontal
5. Estructura grupal	Orientación grupal Orientación individual

4. Ventajas e inconvenientes de los grupos

Tabla 2.2

Principales ventajas e inconvenientes de los grupos (Gil, García Saiz; 1996)

Ventajas de los grupos

- Información y conocimientos más completos, aunado a la suma de las capacidades de sus miembros.
- Diversidad de enfoques, que permite una visión heterogénea y más amplia, importante en los procesos de solución de problemas.
- Medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.
- Capacidades para afrontar con mayor éxito tareas complejas e interdependientes.
- Aceptación y apoyo a las soluciones por parte de sus miembros, como resultado de su

³² GIL RODRÍGUEZ FRANCISCO Y GARCÍA SAIZ MIGUEL. *Grupos en las organizaciones*, Ed. Pirámide Madrid 1996, p. 18-21

- participación en el proceso de toma de decisiones.
- Legitimidad de las decisiones tomadas, frente al carácter arbitrario y autocrático que puede tener la decisión individual.

Inconvenientes de los grupos

- Lentitud, el trabajo en grupo requiere de mucho más tiempo.
- El conformismo y reducción a juicios críticos, derivados del deseo de pertenecer al grupo y por lo tanto de no ser excluido al expresar ideas opuestas.
- El control y la manipulación del propio grupo y de sus recursos por parte de unos pocos.
- El desarrollo de normas contrarias a los objetivos de organización.
- La reducción del esfuerzo individual, dando lugar a la denominada "holgazanería social"
- Ciertos procesos que pueden incidir de forma negativa en la toma de decisiones grupal como son: la inhibición de sus miembros, la difusión de responsabilidades, la polarización de las decisiones, o el desarrollo de "pensamiento grupal".

5. Funciones que cumplen los grupos de trabajo

- Distribución del trabajo, asignación de tareas a un grupo de sujetos agrupados en función de sus habilidades y responsabilidades.
- Dirección, control y supervisión del trabajo, generalmente ejercido por determinadas personas a las que se les asigna la correspondiente responsabilidad y autoridad en los grupos.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Recogida de información, ideas y sugerencias de la propia organización o del ambiente.
- Procesamiento y transmisión de la información.
- Poner a prueba y ratificar las decisiones, con el fin de examinar la validez de aquellas que han sido tomadas fuera del grupo.
- Coordinación y enlace entre las distintas unidades de la organización y entre está y el ambiente exterior.
- Participación y compromiso de los sujetos con las actividades, planes y decisiones tomadas.
- Negociar y resolver conflictos que surgen entre unidades de la propia organización.
- Investigar el pasado de la organización y analizar las repercusiones en la actualidad.
- Promover el cambio y el desarrollo en la organización.
- Como agentes de socialización y medios de formación de nuevos miembros. (Gil, García Saiz; 1996)³³

6. Áreas de trabajo de un grupo

Como es bien sabido, se requiere concentración y dedicación para mantenerse en condiciones físicas óptimas; hacer ejercicio, cuidar la dieta y practicar buenos

³³ *Ibidem*, p. 23-24

hábitos son recomendaciones que el ser humano debe seguir para dicho fin; de igual manera el grupo debe dedicar tiempo y energía a fortalecerse en cada una de sus áreas. ¿Y cuáles son estas áreas de trabajo que ayudarán al grupo a estar en condiciones óptimas? Para Hatzler son: (ver figura 2.3) (Hatzler; 1999)³⁴

- El enfoque en el cliente
- La dirección
- La comprensión, y
- La responsabilidad por los resultados

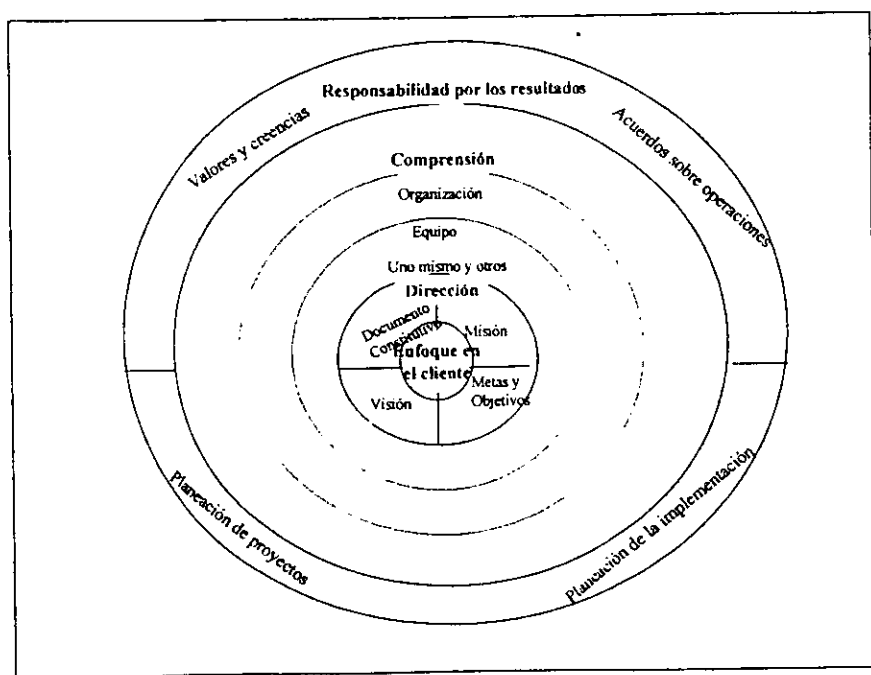


Fig 2.3 Áreas de trabajo en equipo Fuente: Hatzler 1999 Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo

³⁴ HATZLER MEG. HENRY E. JANE, TEORIAS APLICACIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO. Ed. Oxford México 1999. P.3-8

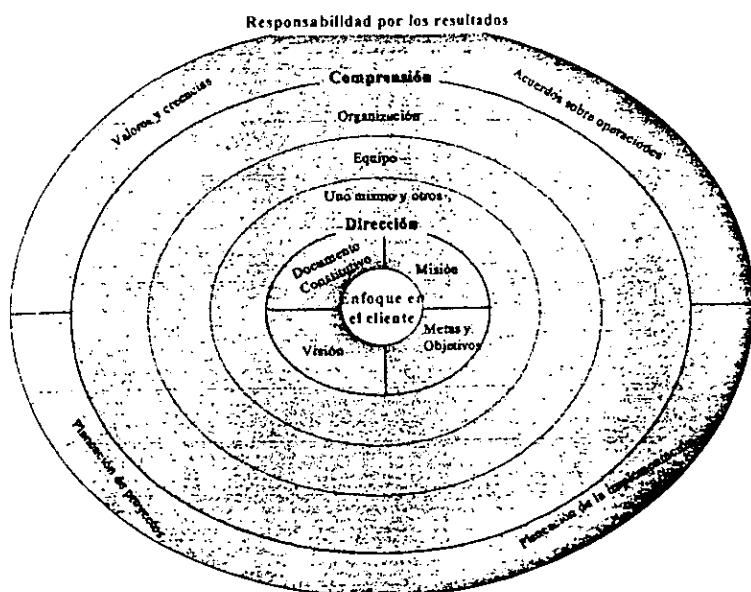
Examinemos estas cuatro áreas de preparación:

El enfoque al cliente

Éste consiste en conocer con claridad las expectativas, los valores y las prioridades de quien recibe y se beneficia del trabajo del grupo. Conocer el servicio que se genera con el trabajo. ¿Qué hago? ¿Para quién lo hago?

¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE EN EL CLIENTE EN LA PREPARACIÓN DEL EQUIPO?

El enfoque en el cliente es el fundamento del plan de preparación. Es preciso que se escuche la voz del cliente en toda la compañía y todos deben entender sus necesidades y expectativas, de modo que todas las decisiones se tomen considerando su posible efecto sobre él.

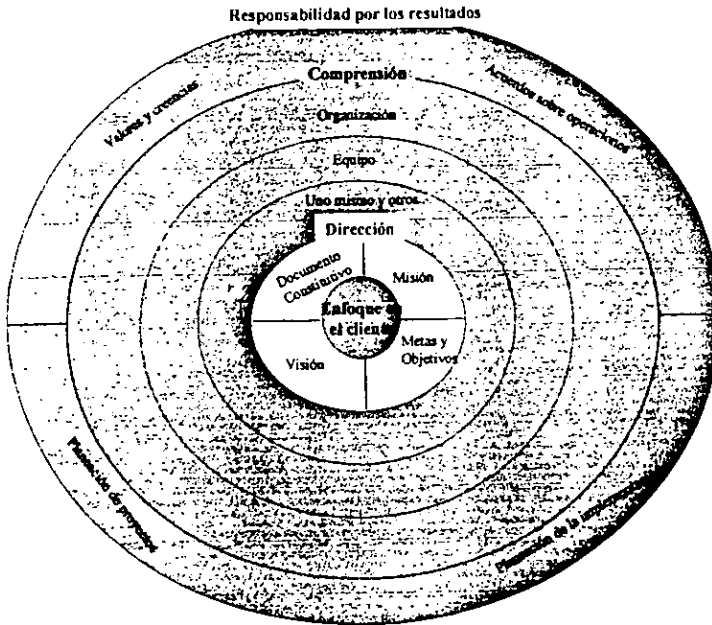


La dirección

La dirección define la contribución única del equipo, sus propósitos generales y hasta sus acciones y actividades específicas; también indica cómo adaptar el objetivo del equipo al objetivo de la organización.

La dirección esta constituida por:

- Documento constitutivo Constituye la manera formal de establecer o plasmar la existencia, características y objetivos del equipo
- Visión. Consiste en crear una imagen mental de lo que los miembros quieren que su equipo contribuya en el futuro.
- Misión. Define el propósito del equipo y su contribución particular a la empresa.
- Metas y objetivos. Son la declaración general de los resultados finales deseados, con objetivos que describen las acciones y actividades específicas para lograr dichos resultados.



¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE EN LA DIRECCIÓN EN LA PREPARACIÓN DEL EQUIPO?

La dirección guía al equipo, especifica lo que intenta lograr y explica cómo hacerlo.
La dirección es el mecanismo que dirige intencionalmente las acciones del equipo

hacia las metas. De tal manera, que una dirección acertada ayuda a determinar las prioridades fundamentales en la asignación de recursos y crea compromiso entre los miembros y la concordancia con el propósito del equipo

La comprensión

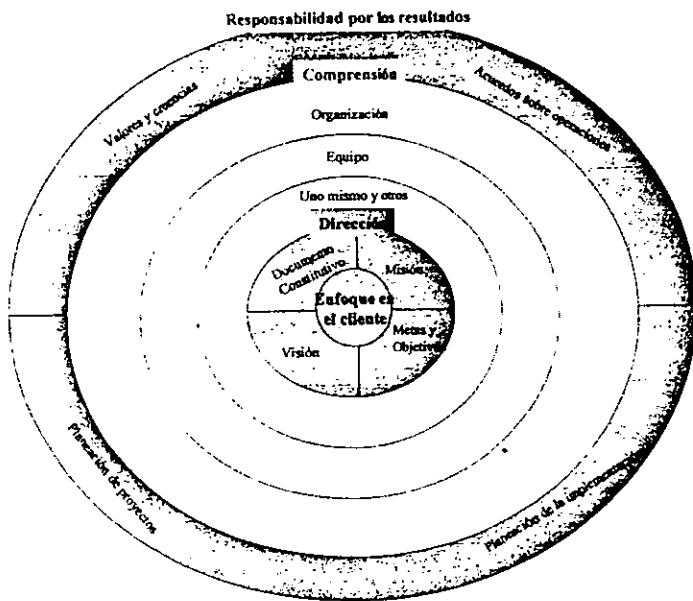
Se refiere a conocer e interpretar la naturaleza inherente de las personas, de los miembros del equipo y de la organización

Áreas donde afecta la comprensión:

- *Uno mismo y otras personas.* Aumenta la conciencia de las fuerzas de uno y de los demás miembros del equipo, así como su aplicación y el reconocimiento de diferencias mutuas.
- *Los equipos.* Al comprender la dinámica del trabajo en equipo, se plantean la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- *La organización.* Al comprender las normas y la cultura de la organización, puede atenderse cómo realizar las actividades de acuerdo con dicha cultura.

¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE EN MEJORAR LA COMPRENSIÓN EN LA PREPARACIÓN DEL EQUIPO?

Los miembros del equipo se consideran entre sí personas únicas, entienden las fuerzas que resultan de esa diversidad y crean un entorno dinámico en el que el poder y la *sinergia* ayudan a observar una situación, una oportunidad o un problema de diferentes perspectivas. El talento de los integrantes se emplea de una manera eficaz y existe apoyo y ayuda mutua para el logro del desarrollo del equipo. También se comprende que una cultura de la organización en la que todos trabajan, ayuda en la manera de utilizar los sistemas y la red política informal para alcanzar las metas del equipo.



La responsabilidad por los resultados

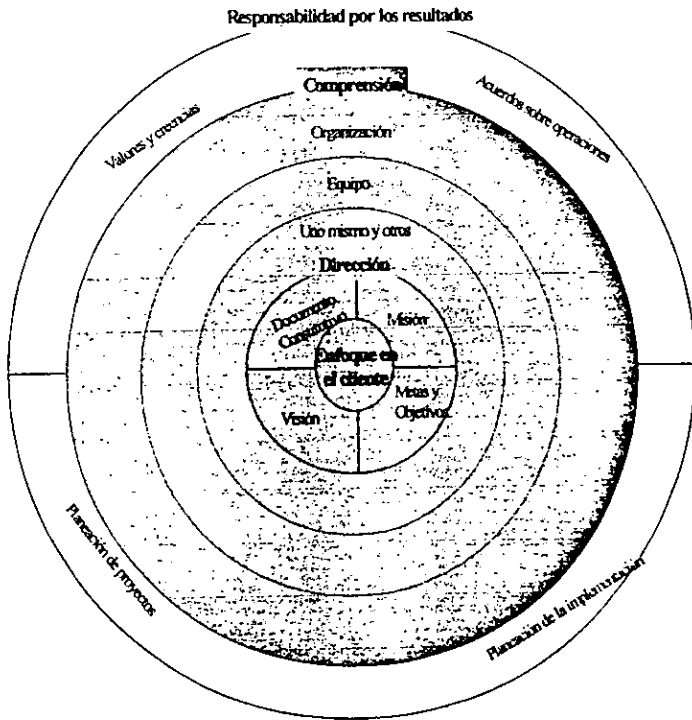
En el proceso de acuerdo mutuo sobre los resultados que el equipo espera alcanzar, son cruciales los proyectos, planes específicos y obligaciones que se plantean entre sí y la organización los miembros del equipo.

Cuatro factores influyen para ello:

- Valores y creencias. Son las creencias que la organización y el equipo apoyan, por las cuales se espera que el equipo subsista.
- Acuerdos sobre las operaciones. Son los medios por los cuales los miembros del equipo se ponen de acuerdo en el trabajo conjunto.
- Planeación del proyecto. Son los métodos de planeación que se emplean para asegurar que se haga lo procedente en la forma correcta, en la secuencia establecida y cumpliendo con un programa determinado.
- Planeación de la implementación. Son métodos de planeación que se emplean para asegurar la aceptación por el resto de la organización.

¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE DE LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS EN LA PREPARACIÓN DEL EQUIPO

El equipo debe tener dos tipos de responsabilidad por los resultados: aquella ante el propio equipo y aquella ante las personas ajenas a él. Saber quién debe realizar cada tarea evita conflictos, así como, aclarar valores y creencias fundamentales promueve una eficaz toma de decisiones, y una mejor motivación.



7. Etapas de desarrollo de grupo

Las investigaciones recientes indican que no existe un patrón estándar en el desarrollo de grupo. No obstante con el fin de dar algunas pautas útiles revisaremos el modelo de las cinco etapas de desarrollo del grupo de B.W.

Tuckman, junto con el modelo de pasos en equilibrio. (Robbins;1999)³⁵, (Kast, Rosenzweig; 1993)

El modelo de la cinco etapas

Desde mediados de los años setenta, se creyó que los grupos pasaban a través de una secuencia estandarizada de cinco etapas. Estas cinco etapas han sido llamadas: formación, tormenta, normatividad, desempeño y movimiento.

La primera etapa de **formación** está caracterizada por una gran incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están "probando terreno" para determinar los tipos de comportamiento que son aceptables. Este estado se termina cuando los miembros empiezan a pensar en ellos mismos como parte del grupo.

"Se caracteriza porque los miembros del equipo comienzan a conocerse, y a pasar de un conjunto de individuos a ser parte de un grupo. Los miembros sienten gran inquietud, tanto por la posible forma de trabajar, como por las relaciones que se establecerán, las conductas y comportamientos adecuados y muy especialmente, por la incertidumbre y finalidad del trabajo. Los miembros muestran un bajo nivel de compromiso y expresión emocional, así como ninguna identificación con el equipo, las decisiones son dominadas por los miembros más activos y la información que se maneja es escasa o distorsionada. El fin de esta etapa se identifica cuando los miembros comienzan a considerarse como parte de un grupo relativamente estable." *¿Qué metas?* (Kast, Rosenzweig; 1993)³⁶

La etapa denominada como **tormenta**, es una fase de conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que éste impone a la individualidad. Además, existe un conflicto

³⁵ Op. Cit ROBBINS p. 21-22

³⁶ KAST y ROSENZWEIG, *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, Cuarta Edición, México : Limusa-Wiley 1993, p. 351

sobre quién controlará al grupo. Cuando se termina esta etapa, existe una jerarquía relativamente clara del liderazgo dentro del grupo.

"Cada miembro quiere imponer sus objetivos y maneras de trabajar y resolver los conflictos y problemas, lo cual genera un clima de confusión y tensión, con choques por la definición de roles, ámbitos de influencia y poder. Muchos miembros abandonan los equipos en esta etapa, al no resistir las tensiones o al no contar con las informaciones y/o herramientas para solucionarlas. **¿Quién hace qué?** (Kast, Rosenzweig; 1993)

En la tercera etapa se desarrollan las relaciones estrechas y el grupo demuestra una cohesión. Existe un fuerte sentido de la identidad de grupo y camaradería. Este estado designado como el de **normatividad**, concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas de aquello que define un comportamiento adecuado del miembro. **Compartir información.** (Kast, Rosenzweig; 1993)

La cuarta etapa es la del **desempeño**. La estructura en este punto es totalmente funcional y aceptada. La energía del grupo ha dejado de buscar conocimiento y tiende a entender a cada uno para desempeñar la tarea principal del grupo. **Resolver problemas.** (Kast, Rosenzweig; 1993)

Para los grupos permanentes de trabajo, el desempeño es el último estado en su desarrollo, sin embargo, para los comités temporales, los equipos, las fuerzas de tareas y grupos similares que tienen una tarea limitada a realizar, existe una etapa de **movimiento**. En esta etapa, el grupo se prepara para su desmembramiento. El alto desempeño de la tarea deja de ser la principal prioridad del grupo. En su lugar la atención se dirige hacia la conclusión de las actividades.

Muchos intérpretes del modelo de la cinco etapas han asumido que el grupo se vuelve más eficaz mientras progresa a través de las primeras cuatro etapas. Aunque esta premisa en general podría ser verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo de lo que este modelo admite. En ciertas condiciones, los altos niveles de conflicto conducen a un desempeño alto de grupo. De manera similar, los grupos no siempre proceden con claridad de una etapa a la siguiente.

Otro problema con el modelo de las cinco etapas, en términos del entendimiento del comportamiento relacionado con el grupo, es que ignora el contexto organizacional.

Por ejemplo, un estudio realizado a una tripulación de una línea aérea encontró que en 10 minutos, tres extraños asignados para volar juntos por primera vez, se volvieron un grupo de alto desempeño. Lo que permitió la rapidez del desarrollo del grupo fue el fuerte contexto organizacional que rodeaba las tareas de la tripulación. Este contexto proporcionó las reglas, las definiciones de las tareas, la información y recursos necesarios para que se desempeñara dicho grupo (Robbins; 1999).³⁷

Frente a estas últimas objeciones parece que el modelo de la cinco etapas podría estar limitado a la aplicación de nuestra búsqueda para entender a los grupos de trabajo. Precisamente por ello se analizará otro modelo.

El modelo de pasos en equilibrio

El lapso entre la formación del grupo y el cambio en la manera de trabajar es altamente consistente. Específicamente se ha encontrado que la primera reunión establece la dirección del grupo; así, la primera fase de la actividad del grupo es la inercia; una transición ocurre al final de la primera fase, lo cual sucede

³⁷ Op cit ROBBINS, p. 241-244

exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo; la transición inicia los mayores cambios en una segunda fase de la inercia, sigue a la transición una última reunión del grupo, la que está caracterizada por una aceleración marcada. Estos hallazgos se muestran en la siguiente ilustración (fig 2.4)

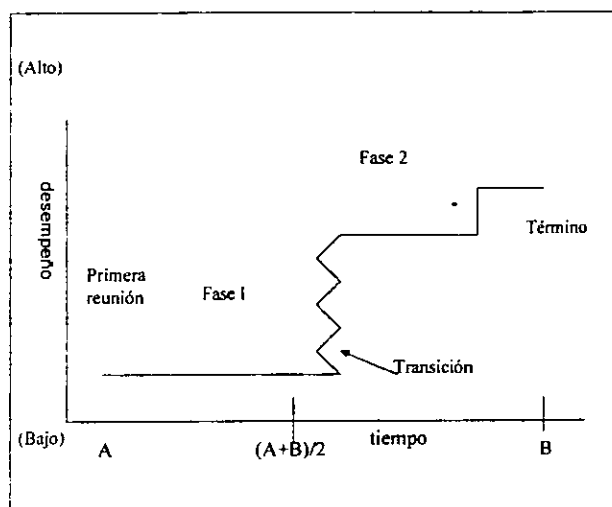


Figura 2.4 El modelo de los pasos en equilibrio

8. Sociometría

Por una técnica llamada sociometría, los investigadores han analizado grupos pequeños a fin de establecer patrones de interacciones entre los miembros. Los resultados de ese análisis ofrecen una imagen de la forma en que los participantes se relacionan entre sí cuando se involucran en diversas actividades, tanto tareas formales como actividades informales y sencillas, como sería el comer juntos o transportarse al trabajo. En la figura 2.2 se muestra un ejemplo de un conjunto común de relaciones desarrolladas por medio del análisis sociométrico. (Kast, Rosenzweig; 1993)³⁸.

³⁸ Op cit. KAST y ROSENZWEIG. p. 352

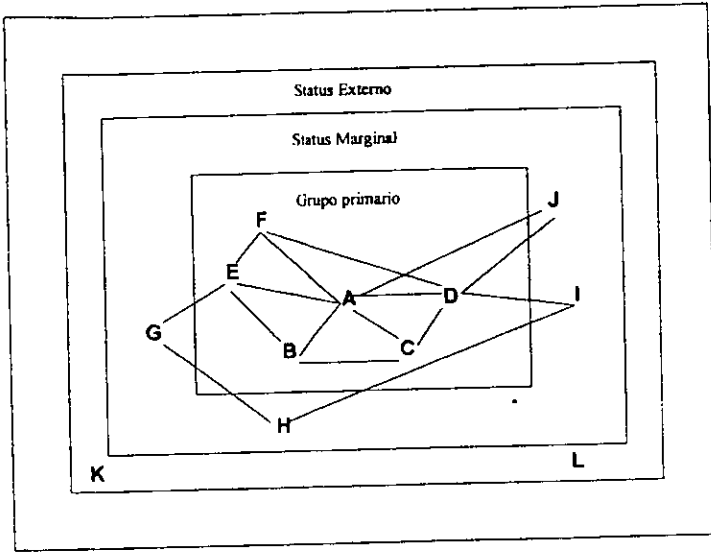


Figura 2.5 Sociometría la órbita de las relaciones de grupos pequeños

La primera consideración que debe hacerse se desprende del mismo concepto de grupo, es decir como un sistema social abierto (ver figura 3.1). Ello implica que, si se buscan determinados resultados ("outputs"), como es la eficacia, hay que empezar por identificar, y en el caso de que sea posible controlar, las condiciones en que el grupo debe realizar su actividad ("inputs"), y a su vez deben facilitarse aquellos procesos internos a través de los cuales el grupo pueda conseguir sus objetivos ("transformaciones")

A continuación se presentan los componentes que determinan el desempeño y la satisfacción de grupo y puede ayudar a ordenar las variables clave y sus interrelaciones. (ver figura 3.2)

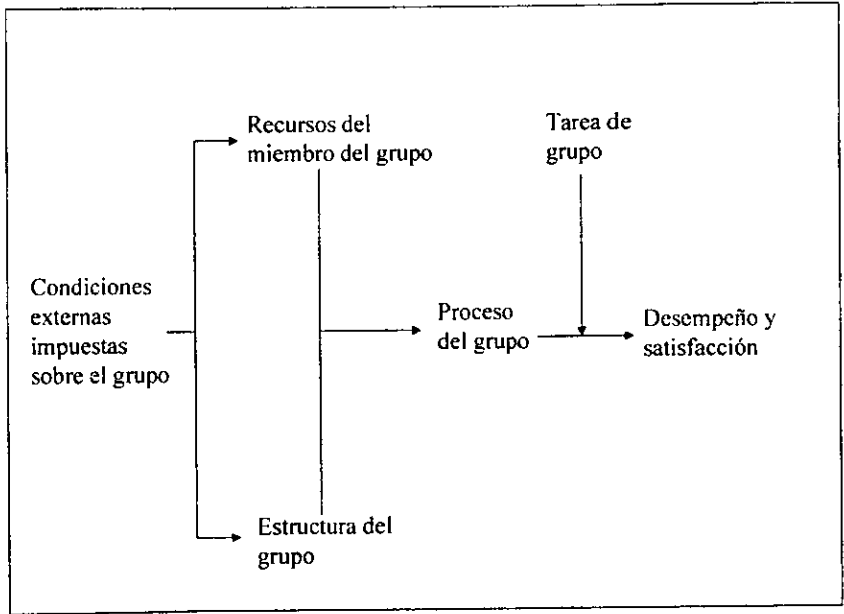


Figura 3.2 Etapas del desarrollo del grupo
Fuente: Robbins (1999) Comportamiento Organizacional⁴⁰

⁴⁰ STEPHEN P. ROBBINS, *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, México: Prentice Hall 1999, p. 247-267

1. Las condiciones externas impuestas sobre el grupo

Para entender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita verlo como un subsistema encajado en un sistema más grande. Esto es, cuando nos damos cuenta que los grupos son a su vez un subgrupo de un sistema o de una gran organización, podemos extraer parte de la explicación del comportamiento del grupo a partir del entendimiento de lo que es la organización a la cual pertenece. Algunas condiciones externas son: (Robbins; 1999)⁴¹

ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia completa de la organización, entra en juego mediante la alta gerencia, la descripción general de las metas de la organización y los medios para lograr esas metas.

ESTRUCTURAS DE AUTORIDAD

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen entre otros asuntos; quién informa a quién, quién toma las decisiones y qué decisiones se permite tomar. Esta estructura típica determina dónde colocar un grupo de trabajo dentro de la jerarquía de la organización, el líder formal del grupo y las relaciones formales entre los grupos. Así que mientras un grupo de trabajo podría estar dirigido por alguien que emerge de manera informal, el líder formalmente designado tiene la autoridad de la que carecen los demás miembros del grupo.

REGULACIONES FORMALES

Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puesto y otras formas de regulaciones para estandarizar el comportamiento del empleado. Por ejemplo; debido a que McDonald's tiene el estándar de procedimientos de operación para tomar órdenes, cómo la forma correcta de cocinar hamburguesas y llevar vasos de bebida, la libertad de los miembros del

⁴¹ Ibidem, p. 248-250

grupo de trabajo para establecer estándares independientes de comportamiento está severamente limitada. Mientras más formales sean las regulaciones que la organización imponga en todos sus empleados, más consistente y predecible será el comportamiento del grupo de trabajo, aunque en algunas ocasiones esto implique inhibir la creatividad y la responsabilidad de los miembros del grupo. (Robbins; 1999)

RECURSOS ORGANIZACIONALES

La presencia o la ausencia de recursos como el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo –los cuales son distribuidos por la organización- tienen una gran carga en el comportamiento del grupo.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los criterios que una organización aplica en su proceso de selección determinará los tipos de personas que habrá en los grupos de trabajo.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EL SISTEMA DE RECOMPENSAS

Otra variable que afecta a todos los empleados es la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas. Ya que los grupos de trabajo son parte de un gran sistema organizacional, el comportamiento de los miembros del grupo estará influenciado por el modo en que la organización evalúa el desempeño y los comportamientos que se recompensan.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento estable e inaceptable para los empleados. Después de unos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización, saben, por ejemplo, como vestir para el trabajo, si las reglas se imponen con

rigidez o no, qué clase de comportamientos les crearán problemas y cuáles probablemente se pasen por alto, la importancia de virtudes cómo la puntualidad, la honestidad o la integridad. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los estándares implicados en la cultura dominante de la organización, si es que desean ser valorados.

AMBIENTE DE TRABAJO FÍSICO

El ambiente de trabajo físico que los conjuntos externos imponen al grupo tiene un peso importante sobre el comportamiento de los grupos de trabajo. "Hay una relación estrecha entre el medio ambiente y la capacidad de creación científica, artística o de cualquier otro tipo, Mozart no hubiera surgido en Africa o Miguel Angel en Alaska; lo que hace que se manifieste y potencie la creatividad es el medio ambiente." (REFORMA; 2001)⁴²

2. Recursos de los miembros del grupo

El nivel potencial de desempeño, depende en gran medida de los recursos que sus miembros aporten al grupo. Por lo que es fundamental poner atención en las habilidades y características de la personalidad (Robbins; 2001)⁴³

HABILIDADES

Las habilidades establecen el parámetro de lo que los miembros pueden hacer y qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo, mas el desempeño del grupo no es sólo la suma de habilidades de cada uno de los integrantes.

⁴² REFORMA jueves 26 de julio del año 2001 *Análisis de los mecanismos creativos.*

⁴³ Op cit, STEPHEN P. ROBBINS, p. 250-251

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Atributos personales como la valentía, la independencia, y la sociabilidad, tienden a tener una mejor vinculación en nuestra cultura al estar relacionados en forma positiva con la productividad del grupo, el clima y la cohesión. En comparación, las características con una evaluación negativa como el autoritarismo, el individualismo y la competencia desleal, tienden a estar negativamente relacionadas con el desempeño del grupo.

3. Estructura del grupo

La estructura hace posible predecir gran parte del comportamiento individual, como también el desempeño del grupo mismo. De tal forma que las variables posibles para estructurar un grupo inciden de forma determinante en el desarrollo y eficacia del mismo.

En este sentido Robbins incluye como variables posibles: el liderazgo formal, los papeles, las normas, el estatus, el tamaño y composición del grupo, así como el grado de cohesión. (Robbins; 1999)⁴⁴

LIDERAZGO FORMAL

Casi todo grupo de trabajo tiene un líder formal, están identificados casi siempre con títulos o nombramientos. Este líder juega un papel importante en el éxito o fracaso del grupo.

Un director ha de ser firme para asentar su influencia. Algunas de las cualidades requeridas son internas como su capacidad de prever el futuro, o su confianza en sí mismo, pero deben complementarse con características externas, como saber motivar y liderar a su equipo para impulsar las mejores cualidades de sus compañeros y obtener el máximo resultado. Así un director debe ser capaz de capacitar e inspirar, ya que un equipo empresarial depende de que su director le

⁴⁴ Ibidem p. 251-265

proporcione la capacidad de tomar decisiones y el apoyo para crecer. (Heller; 1998)⁴⁵

Un análisis de la capacidad de dirección que se muestra en la fig. 3.3 fue desarrollado por la consultora Insights del Reino Unido y está muy influido por el estudio de estrellas deportivas.

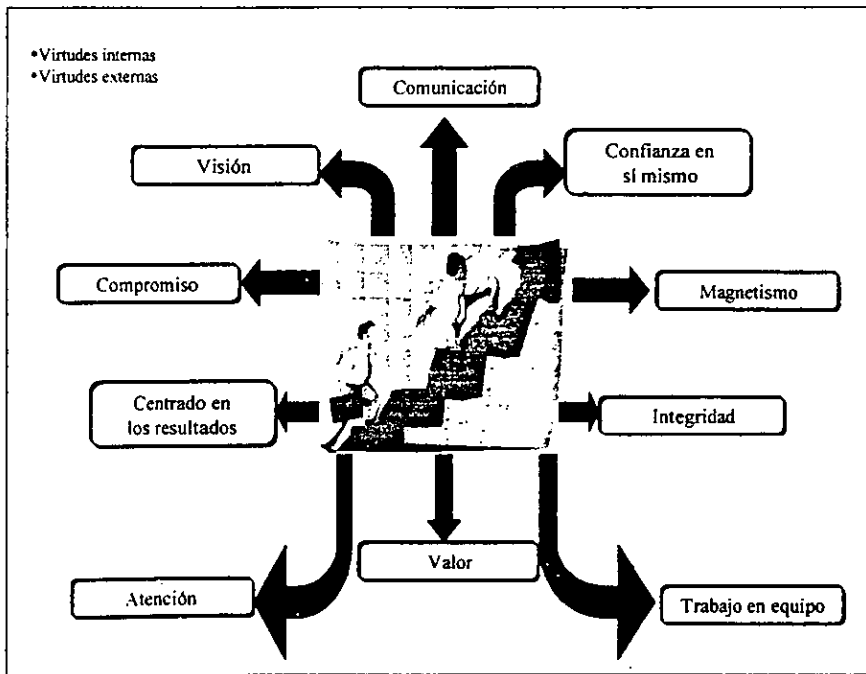


Figura 3.3 Evaluar la capacidad de dirección

Fuente: Heller 1998 Dirigir equipos

PAPELES O ROLES

Los roles o papeles son un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social, hay ciertas actitudes y comportamientos identificados con un papel que crean la

⁴⁵ ROBERT HELLER, *Dirigir Equipos*, Ed. Grijalvo España 1998, p. 14-15

identidad del mismo, incluso existe una visión previamente determinada de cómo debe actuar un individuo en una situación dada, a esto se le conoce como "percepción del papel".

Todo rol o papel presenta una expectativa, que es la manera en que los otros creen que se debería actuar en una situación dada. Esta expectativa se da desde la perspectiva del contrato psicológico, en donde hay un acuerdo no escrito entre los empleados y el patrón. Este contrato define las expectativas del comportamiento que van con cada rol.

Cuando un individuo se confronta con las expectativas divergentes del papel, se obtiene como resultado el conflicto del papel.

NORMAS

Todos los grupos tienen normas establecidas, esto es, estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del grupo. Las normas dicen a los miembros lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias. La gran mayoría de las normas en las organizaciones son informales.

Clases de normas.

El conjunto de normas de un grupo de trabajo es como las huellas digitales de un individuo, cada uno es único. Sin embargo, todavía existen algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo.

- Normas de desempeño. Los grupos de trabajo típicamente proporcionan a sus miembros pistas explícitas de qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuál es el nivel de producción, cuáles son los niveles de apropiados de retraso y similares. Estas

normas son extremadamente poderosas al afectar el desempeño individual del empleado.

- Normas de apariencia. Esto incluye factores como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo o a la organización, cuando aparentar estar ocupado, y cuando es aceptable flojear.
- Arreglo de las normas. Estas normas vienen de los grupos informales de trabajo y regulan principalmente las interacciones dentro del grupo. Con quien almuerzan los miembros de un grupo, las amistades dentro y fuera de trabajo, los juegos sociales y similares son influenciados por estas normas.
- Normas para la distribución de recursos. Estas pueden originarse en el grupo o en la organización de trabajos difíciles y la distribución de nuevas herramientas y equipo.

ESTATUS

Es una posición o rango definido socialmente dado a los grupos o miembros de estos por los demás. El grupo debe estar compuesto por personas que representen a todos los niveles de los departamentos implicados y que tengan autoridad y responsabilidad para aplicar las decisiones. Deben evitarse diferencias en prestigio y estatus dentro del equipo, en caso contrario, se a de reconocer y eliminar las inhibiciones que este hecho provoca.

Es un factor importante en el entendimiento humano, ya que es un motivador significativo y tiene mayores consecuencias en el comportamiento cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su estatus y lo que los demás perciben.

TAMAÑO

El tamaño de un grupo afecta al comportamiento total del mismo, pero el efecto depende de las variables dependientes que esté considerando.

Cartwright y Zander reportan que los miembros del grupo encuentran una participación más satisfactoria y más efectiva en los grupos pequeños.
(Cazares; 1998)⁴⁶

La evidencia indica, por ejemplo, que los grupos pequeños terminan más rápido sus tareas que los grandes. Sin embargo, si el grupo se compromete en una solución de problema, los grandes grupos consistentemente tienen mejores marcas que sus contrapartes más pequeñas. Los grandes grupos (con una docena o más de miembros). Son buenos para obtener aportaciones diversas. Así si la meta del grupo es encontrar el hecho, los grandes grupos deberían de ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para hacer algo productivo con esa contribución. Los grupos aproximadamente de siete miembros, por tanto, tienden a ser más eficaces para emprender una acción.

Uno de los hallazgos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido el efecto llamado **holgazanería social**. Está es la tendencia de los individuos a intervenir con menos esfuerzo cuando se trabaja en forma colectiva que cuando se trabaja individualmente.

¿Qué causa el efecto denominado holgazanería social? Podría deberse a la creencia de que los demás del grupo no están cumpliendo su parte. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad. Los individuos podrían tratar de volverse "polizontes y deslizarse sobre los esfuerzos del grupo. En otras palabras, puede haber una reducción en la eficiencia si los individuos piensan que sus contribuciones no son medibles.

⁴⁶ CAZARES GONZALES YOLANDA MARÍA. Manejo efectivo de un grupo : el desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad, Ed. Trillas México 1998, p.19

Las implicaciones para el Comportamiento Organizacional de este efecto sobre los grupos de trabajo son significativas. Cuando los gerentes utilizan las situaciones colectivas de trabajo para incrementar el ánimo y el trabajo de equipo, también deben proporcionar los medios por los cuales se identifican los esfuerzos en del individuo. Ejemplo de esto, son los chinos e israelíes (que presentan sociedades colectivas) no muestran propensión alguna a caer en la Holgazanería Social. De hecho estos se desempeñan mejor en grupos que trabajando solos. (Earley;1993)⁴⁷.

COMPOSICIÓN

La mayoría de las actividades de grupo requieren una variedad de habilidades y conocimientos. Dado este requerimiento, sería razonable concluir que los grupos heterogéneos tendrían mayor probabilidad de tener habilidades e información diversas y deberían ser más eficaces. Los estudios de investigación en general sostienen esta conclusión. (Guzzo, Shea;1992)⁴⁸

¿Pero que hay acerca de la diversidad creada por las diferencias raciales o nacionales? La evidencia indica que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos del grupo, al menos a corto plazo. (Watson, Kumar; 1993)⁴⁹. La diversidad cultural parece ser un activo en tareas que buscan la variedad en los puntos de vista. Pero los miembros de un grupo heterogéneo tienen mas dificultad de adaptarse, mas esta dificultad parece disiparse con el tiempo.

Una rama del tema es la demografía de grupo que es la que estudia el grado en el cual los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, tal

⁴⁷ P. C. EARLEY, **East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Groups**, Ed Academy of management journal 1993, p.319-348

⁴⁸ R.A. GUZZO y G.P. SHEA, **Group performance and intergroup relations in organizations**, Ed. Handbook of Industrial & Organizational Psychology, Segunda edición, Vol. 3 p. 288-290

⁴⁹ WATSON KUMAR y L.K. MICHAELSEN, **Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Hogenous and diverse Task Groups**, Academy of Management Journal 1993, p. 590-602

como la edad, el sexo, la raza, el nivel educacional, o el tiempo de servicio en la organización y el impacto de este atributo sobre la rotación.

COHESIÓN

La cohesión ha sido definida por Festinger como la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para que permanezcan como miembros de él, es decir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo (Hodgetts y Altman; 1981)⁵⁰.

Las consecuencias de la cohesión se manifiestan en que los miembros mantienen la membrecía, el grupo ejerce poder sobre los miembros, las personas participan y desarrollan lealtad al grupo como un todo y a cada uno de sus miembros en particular, y se alcanzan niveles cada vez mayores de seguridad personal y de autovaloración. La cohesión es tanto una causa como una consecuencia: ayuda a la consecución de los objetivos del grupo y al mismo tiempo, se puede reforzar compartiendo esfuerzos. (Hampton; 1994)⁵¹

Los estudios muestran consistentemente que la relación de la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño establecidas por el grupo. Esto se resume en la figura 3.4.

⁵⁰ HODGES RICHARD M. y ALTMAN, *Comportamiento en las organizaciones*, Ed. Nueva editorial interamericana México, 1981

⁵¹ DAVID R. HAMPTON, *Manual de desarrollo de recursos humanos*, Ed. Trillas México 1994, p. 115

		Cohesión	
		Alto	Bajo
Normas de desempeño	Alto	Alta Productividad	Productividad moderada
	Bajo	Baja productividad	Productividad moderada o baja

Figura 3.4 Relaciones entre la cohesión de grupo, las normas de desempeño y la productividad

4. Procesos de grupo

Los procesos de grupo consisten en mejorar los patrones de comunicación, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento del líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares. ¿Por qué los procesos son importantes para entender el comportamiento del grupo de trabajo? Encontramos que en el comportamiento organizacional $1+1+1$ no necesariamente suma 3. Los procesos de grupos pueden crear resultados mayores que la suma de las contribuciones. La fig. 3.5 muestra cómo los procesos de grupo pueden impactar en la eficacia real del grupo. (Robbins; 1999)⁵²

Una línea de investigación que nos ayuda a entender mejor los procesos del grupo es el efecto de la facilitación social. Que es la tendencia a que el desempeño mejore o empeore en respuesta de la presencia de los demás. Los estudios sobre

⁵² Op cit., STEPHEN P. ROBBINS, p. 265-266

este fenómeno nos dice que el desempeño de las tareas simples o rutinarias tiende a ser acelerado y más preciso en presencia de otros. Si el trabajo es más complejo o requiere de una atención más estrecha, es probable que la presencia de los demás tenga un efecto negativo en el desempeño. La gente parece desempeñarse mejor en una tarea en presencia de los demás si la tarea está muy bien aprendida, pero si esto último no ocurre, su desempeño será pobre. Las ganancias del proceso se maximizarán con el entrenamiento de la gente en ejecución de tareas simples en grupo; en tanto que en el caso de las tareas complejas el entrenamiento es mejor en sesiones de prácticas privadas.

Eficacia potencial del grupo	+	Ganancias del proceso	-	Perdidas del proceso	=	Eficacia real del grupo
------------------------------------	---	-----------------------------	---	----------------------------	---	-------------------------------

Figura 3.5 Efecto de los procesos de grupo

5. Tareas de grupo

La relación entre el tamaño y el rendimiento está moderada por los requerimientos de la tarea.

Por lo que al igual que los objetivos en un grupo, las tareas, deben resultar claras, comprendidas y aceptadas por los sujetos, con el fin de determinar los conocimientos y habilidades requeridas en los componentes del equipo. Para su identificación puede resultar de interés la siguiente figura (3.6), que distingue ocho tipos diferentes de tareas agrupadas en cuatro conjuntos: Tareas de producción de ideas y planificación, tareas de elección, tareas de negociación (resolver conflictos de puntos de vista o de intereses) y tareas de ejecución. (Gil; 1996)⁵³

⁵³ Op cit GIL RODRÍGUEZ FRANCISCO Y GARCÍA SAIZ MIGUEL, p. 43

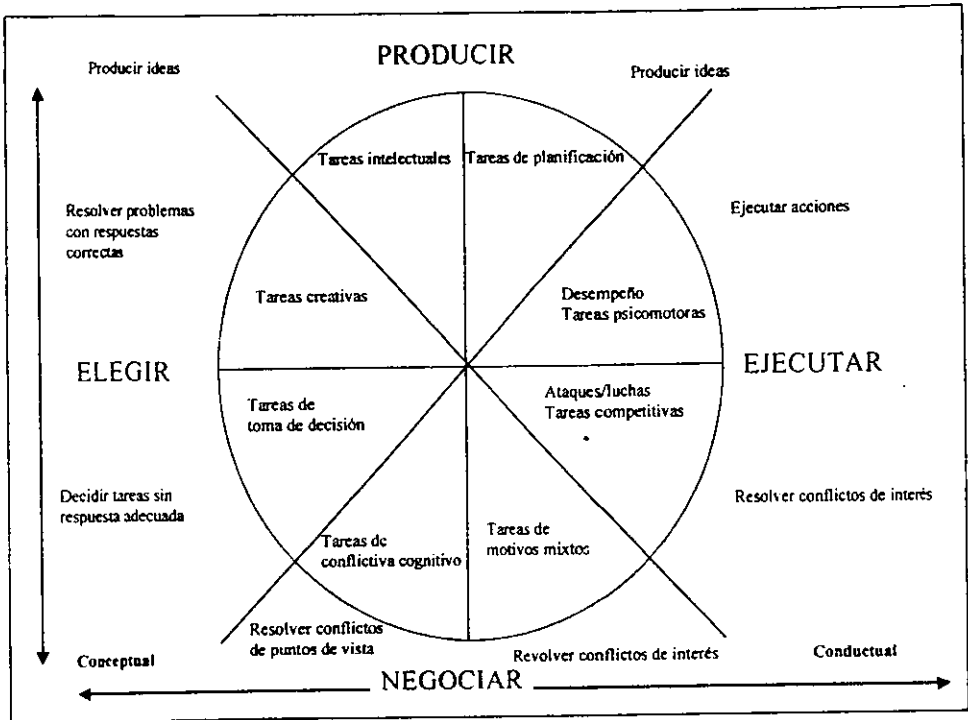


Figura 3.6 tipología de tareas

Capítulo IV

La vinculación de los conceptos de equipos y grupos hacia la constitución de equipos de alto desempeño

Para Cazares:

El supuesto básico es que cuando el grupo ayuda a todos a desarrollarse se logra la evolución máxima de cada uno de sus miembros, creándose una sociedad independiente. (Cazares; 1998)⁵³

A lo largo de este capítulo analizaremos como el conocimiento de los procesos de grupo puede ayudar a constituir equipos mas eficientes o de alto desempeño.

De cuando en cuando surgen equipos cuyo desempeño supera todas las expectativas razonables. Detrás de los equipos de alto desempeño (EAD) se encuentra una historia de compromisos. Como cualquier equipo verdadero, debe estar conformado por un número reducido de personas con las habilidades, propósitos, metas propuestas y responsabilidades descritas en la definición de trabajo. Sin embargo, lo que caracteriza a los equipos de alto desempeño es para Katzenbach; el profundo grado de compromiso de los miembros entre sí, que va mucho más allá de la cortesía y el trabajo en equipo. Cada uno ayuda verdaderamente a los demás a lograr sus metas tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía incluso las del propio equipo (Katzenbach; 1997)⁵⁴.

⁵³ CAZARES GONZALES YOLANDA MARÍA, Manejo efectivo de un grupo : el desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad, Ed. Trillas México 1998, p.27-29

⁵⁴ JON KATZENBACH, DOUGLAS SMITH, Sabiduría de los equipos, Ed. Continental México 1995, p. 59

En Federal Express, los EAD encontraron la manera de resolver un problema de facturación ahorrándole a la compañía 2.1 millones de dólares al año. En una de las plantas de cereal General Mills en California, los EAD dirigen la fábrica durante el turno nocturno, sin la ayuda de un gerente. Un estudio de la Escuela de Administración de Harvard encontró que resulta más fácil arrancar con EAD en una planta nueva que optar por los EAD en una planta existente. No obstante, algunos expertos piensan que los EAD podrían representar la innovación más productiva de los años noventa para las empresas. (Stoner; 1999)⁵⁵.

1. Tamaño de los equipos de trabajo

En cuanto al tamaño, es una variable que se ha mostrado consistentemente que afecta el proceso y resultados del grupo. A medida que aumenta el tamaño de un grupo parece ser que se produce un descenso en la motivación para conjuntar los esfuerzos de todos los miembros. A medida que los grupos son mas grandes tienden a estar mas insatisfechos y la actuación del líder tiende más a la iniciación de la estructura que conductas de consideración (Ayestarán; 1996)⁵⁶

De manera que al diseñar equipos de alto desempeño, los administradores deben procurar de mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo conviene considerar la división del grupo en subequipos. (Robbins; 1999)⁵⁷

2. Las habilidades de los miembros

Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades: en primer lugar se requiere de miembros con experiencia técnica,

⁵⁵ JAMES A.F. STONER, GILBERT DANIEL, *Administración*, Ed. Prentice Hall México 1999, sexta edición p. 548-550.

⁵⁶ AYESTARAN SABINO, *El grupo como construcción social*, Ed. Plural España 1996, p. 141

⁵⁷ STEPHEN P. ROBBINS, *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, México: Prentice Hall 1999, p. 352.

posteriormente miembros que cuenten con las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas últimas y tomar las soluciones adecuadas. Por último personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, dispuestos a la retroalimentación, capaces de solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales. (Robbins; 1999)⁵⁸

3. La asignación de papeles y la promoción de la diversidad

El desempeño de los equipos mejora cuando a sus miembros se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades. Los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar personal basado en sus aptitudes.

Una corriente de investigación (Margerison; 1993⁵⁹, Robbins; 1999⁶⁰) ha identificado nueve roles potenciales dentro de un equipo que le gusta desempeñar a la gente. Describamos a cada uno y consideremos sus implicaciones en la constitución de equipos de alto desempeño:

CREADORES- INNOVADORES

Estos son personas que poseen un número de ideas que pueden bien desafiar y perturbar la manera existente de hacer las cosas. Dichas personas pueden ser muy independientes y practicar sus ideas sin considerar los sistemas y métodos actuales. Por lo tanto, necesitan ser administrados de tal manera que sus ideas tengan todas oportunidades de desarrollarse desencadenadas por las preocupaciones organizacionales. De otro modo es probable que se sientan inhibidos y su rendimiento creativo disminuya. Muchas organizaciones establecen unidades de investigación y desarrollo, para permitirles a las personas experimentar con sus ideas. Como miembros de un equipo deben de estar

⁵⁸ *Ibidem* p. 352-353

⁵⁹ MARGERISON CHARLES y Mc CANN DICK, *Administración en equipo nuevos enfoques prácticos*, Ed. Machi Buenos Aires, 1993, p. 45-60

alentados más que "reprimidos" por sus pensamientos inusuales, frecuentemente desafiantes, pero en tal manera que puedan desarrollar sus ideas a la luz de la realidad práctica.

EXPLORADORES- MOTIVADORES

Son usualmente excelentes miembros para la generación de ideas y en el lograr que las personas entusiasmen con ellas. Saldrán a buscar qué está ocurriendo fuera de la organización y compararán las nuevas ideas con lo que otras personas están realizando. Son también buenos recordando contactos, información y recursos que pueden ayudar a la innovación en el equipo. Son capaces de impulsar una idea aun si no siempre son las mejores personas para organizarla y controlarla.

Usualmente son influyentes, hablan fácilmente, aun sobre temas donde no son expertos, y disfrutan de la búsqueda de oportunidades y desafíos.

EVALUADORES- DESARROLLADORES

Proporcionan un equilibrio entre las partes de "exploración y organización". Frecuentemente buscan maneras y medios de hacer que una idea funcione en la práctica. Su preocupación es ver si el mercado requiere innovación y por lo tanto la probaran contra algún criterio práctico. Sin embargo, una vez que les han dado a las ideas el "giro práctico" para hacer que funcionen en la práctica, pueden bien perder interés en el proyecto y preferir trabajar en otra idea o proyecto. La función de "producción" prefieren cedérsela a otros.

⁶⁰ Op cit ROBBINS p. 353-354

IMPLEMENTADORES- ORGANIZADORES

Son las personas que logran que se hagan las cosas. Una vez que han sido convencidos de que la idea es de interés establecerán procedimientos y sistemas que convertirán a la idea en una realidad en funcionamiento. Organizarán personas y sistemas para alcanzar límites. Fijan objetivos, establecen planes, calculan quién debe hacer qué y luego ejercen mucha presión para obtener resultados.

Están orientados hacia la tarea, les gusta trabajar con plazos determinados y buscan controlar su mundo más que dejar que éste los controle a ellos.

CUMPLIDORES- PRODUCTORES

Se enorgullecen de fabricar un producto o servicio a un nivel determinado. Harán esto en continuidad y se sentirán satisfechos si pueden entregar "lo que se espera, cuando se espera". Verdaderamente, les gusta trabajar para fijar procedimientos y hacer cosas en una manera regular. Los niveles de eficacia y eficiencia son importantes para ellos.

Para estos lo importante es utilizar las aptitudes existentes de uno, más que el cambio continuo y el aprendizaje de nuevas maneras de hacer las cosas. Por lo tanto disfrutan de reproducir cosas y lograr los planes y objetivos que fijan.

CONTROLADORES- INSPECTORES

Son personas que disfrutan de hacer el trabajo detallado y de asegurarse que los hechos y cifras son correctos. Serán cuidadosos y meticulosos y frecuentemente críticos de errores o de trabajo poco sistemático. Verdaderamente una de sus mayores fuerzas es que se pueden concentrar por largos períodos de tiempo en una tarea en particular, frecuentemente trabajando individualmente

Es probable que prosigan las cuestiones a fondo y se aseguren de que el trabajo se realiza de acuerdo a un plan preciso. Seleccionan las cuestiones de detalle rápidamente y pueden localizar variaciones y errores con facilidad.

SEGUIDORES- MANTENEDORES

Son personas de fuerte convicción sobre la manera en que se deberían hacer las cosas. Con frecuencia son las personas más sustentadoras de otras en el equipo y pueden proporcionar mucha estabilidad.

Defienden al equipo de críticas y pueden ser contrincantes desagradables si usted estuviera del otro lado de la valla. Sin embargo si usted está de acuerdo con sus creencias y puntos de vista son extremadamente útiles y trabajarán incansablemente y generosamente para ayudarlo.

Su preferencia de trabajo es consolidar, pueden rehusarse a formular cambios a menos que sean absolutamente necesarios. Prefieren el sustento colectivo que la función de dirección ejecutiva. Son leales a las organizaciones cuyos valores cuadran con sus propias creencias profundamente arraigadas.

INFORMANTES- ASESORES

Son buenos generando información y recolectándola en tal manera que pueda comprenderse. Dichas personas usualmente son pacientes, y están preparadas para contenerse de tomar decisiones hasta que sepan cuanto trabajo son capaces de efectuar efectuar.

Dichas personas son invaluable como miembros de apoyo del equipo pero es poco probable que sean las personas que estarán interesadas en organizar a otras. Frecuentemente la función de un consultor o consejero les surgirá naturalmente.

Son excelentes facilitadores y se encuentran entre las personas más queridas en una organización debido a su interés en las personas y su buena voluntad de escuchar con un oído compasivo.

VINCULADORES

Se superpone ante los demás. Puede adoptar cualquiera de los ocho anteriores. Los vinculadores tratan de comprender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Les disgusta el extremismo y tratan que haya cooperación entre todos los miembros del equipo. Reconocen las diversas contribuciones que pueden realizar los diversos miembros del equipo y procuran integrar a la gente y las actividades a pesar de las diferencias que pudieran existir.

4. Alineados para un propósito

Compartir un sentido de propósito común sobre la razón de ser del equipo y sobre la función que ha de realizar. (Kreitner;1996)⁶¹ Este propósito proporciona dirección, impulso y compromiso a sus miembros.

El equipo de desarrollo de Apple Computer, que diseñó la Macintosh, por ejemplo, estaba comprometido casi religiosamente con la creación de una máquina amigable con el usuario, vendría a revolucionar la forma en que la gente utilizaba las computadoras. (Robbins;1999)⁶²

5. Establecimiento de metas específicas

Gregory Shea y Richard Guzzo han propuesto que la eficacia de un grupo está en función de tres variables: la interdependencia para la tarea, su potencia y la interdependencia de los resultados (ver fig. 4.1) La interdependencia para la tarea

⁶¹ ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI. **Comportamiento de las organizaciones**, 3ª Edición España 1996 p. 388-389

⁶² Op cit ROBBINS p. 355

se refiere a la medida en que el grupo requiere que sus miembros interactúen entre sí. Un grado elevado de interdependencia para la tarea aumenta el sentimiento de potencia del grupo, que no es sino la creencia compartida por el grupo de que puede ser de alto desempeño. La interdependencia de los resultados es el grado en que todos los miembros del grupo sienten las consecuencias del trabajo del grupo. (Stoner; 1999)⁶³

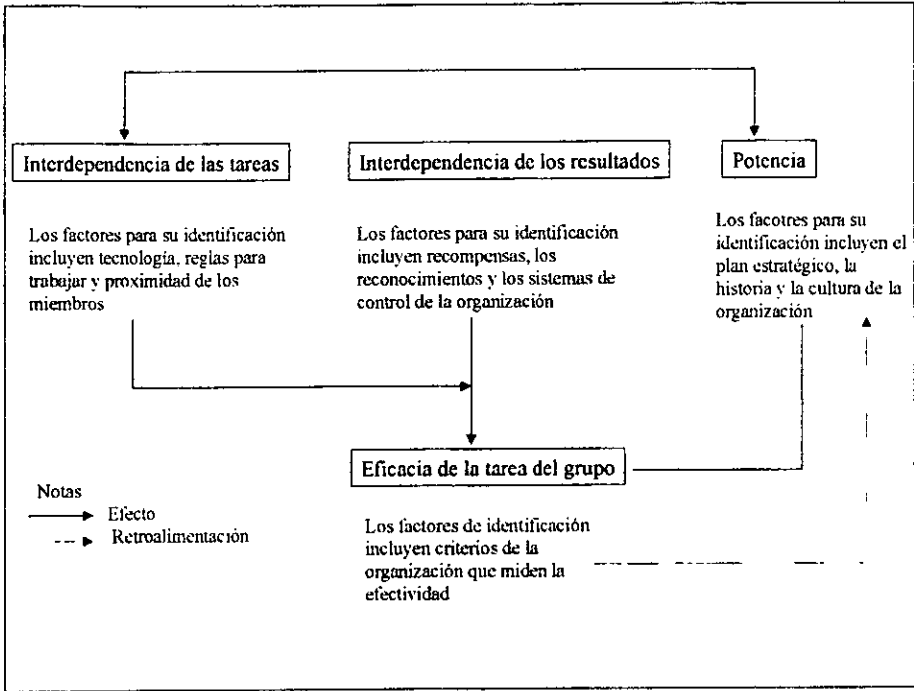


Fig. 4.1 Determinantes de la efectividad del grupo de trabajo

6. Proporcionar apoyo a un equipo

Para que el trabajo en equipo tenga éxito se necesita cierta independencia, pero pocos equipos son capaces de funcionar completamente en solitario. Aliente las

⁶³ Op. Cit JAMES A.F. STONER, GILBERT DANIEL, p. 556-557

buenas relaciones y apoye sistemas dentro de su empresa que satisfagan las necesidades del equipo y las empresariales. (Heller; 1998)⁶⁴.

Fomente la responsabilidad compartida es decir que los resultados se obtengan en la unidad de trabajo. (Kreitner 1996)⁶⁵ Aliente su apoyo a través de una formación continua.

Así que , ofreciendo cursos de formación a la gente, les transmite la idea de que ellos son importantes para su trabajo. También les dice que tienen el potencial de conseguir mucho más de lo que están haciendo.

La formación motiva a las personas porque les da la posibilidad de desarrollar nuevas técnicas y por lo tanto asumir nuevas tareas, responsabilidades o desafíos.

Si forma al equipo colectivamente les une aún más como grupo.

Su programa de formación debe ser adaptado a sus necesidades y no adaptar sus necesidades a la oferta de programas que haya:

Piense qué conocimientos y técnicas sería necesario que adquirieran cada uno de los miembros de su equipo, tanto como prácticos como de conducta.

Entonces pregunte a los miembros del equipo en qué áreas creen que necesitan formación o les gustaría desarrollar para asumir nuevas responsabilidades. (Jay; 1995)⁶⁶

⁶⁴ ROBERT HELLER, *Dirigir Equipos*, Ed. Grijalvo España 1998, p.22-23

⁶⁵ Op cit, ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI. p. 388-389

⁶⁶ ROS JAY, *Como crear un equipo directivo*, Ed. Folio Barcelona 1995, p. 185-197

7. Desarrollo de la confianza mutua

El aspecto más esencial de un buen trabajo en grupo es la confianza. Los equipos prosperan con la confianza mutua; hay que establecerla al formar un equipo. Aliente la confianza mediante la delegación de una conducta y una comunicación abierta y un libre intercambio de ideas. (Heller; 1998)⁶⁷

Una de las fuentes de conflictos dentro de los grupos es que la gente puede cambiar. En particular, cuando asigna nuevos roles y responsabilidades, la gente puede alterar su comportamiento. La causa más común la inseguridad. (Jay; 1995). Cuando esto sucede asegúrese de que usted tiene toda la confianza en que puede hacer el trabajo; pero recuérdese que una parte del trabajo es transmitir un ambiente positivo y relajado a los que trabajan a su alrededor.

Crear un clima de confianza y comunicación abierta y sincera (Kreitner; 1996)⁶⁸

8. Motivar a un equipo de alto desempeño

Aquí algunos puntos dados por Jay para motivar a un EAD

- Los factores clave de la motivación de la gente pueden cambiar, así que no asuma que lo que les motiva hoy les motivará mañana.
- Haga nuevas combinaciones de gente para trabajar en proyectos
- Fomente que los miembros del equipo intercambien algunos trabajos y enseñen los unos a los otros algunas de sus tareas
- Empiece a dar a la gente la posibilidad de practicar técnicas de liderazgo – después de todo usted tiene que formar a gente que triunfe y los miembros de su equipo necesitan saber que están siendo formados para llegar a ser líderes. (Jay; 1995)⁶⁹

⁶⁷ Op cit. HELLER p.24-25

⁶⁸ Op cit, ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI, p. 386-389

⁶⁹ Op cit, ROS JAY, p. 185-197

Varios estudios han demostrado que el dinero cambia la motivación de algo intrínseco a algo extrínseco y la motivación extrínseca es desleal, es venderse al mejor postor.

En cambio, cuando es intrínseca, es por orgullo, por satisfacción personal, algo que no se puede modificar con dinero, y si te pago, se cambia la motivación a algo fuera de uno mismo, y eso es menos fuerte, menos perseverante, y estamos viendo que está haciendo crisis. (REFORMA; 22 de junio del 2001)⁷⁰

9. Liderazgo participativo

Crear una interdependencia cediendo poder, dando libertad y sirviendo a los demás. (Kreitner; 1996)⁷¹

Una cultura de equipo requiere ser impulsada por el liderazgo y apoyada por las habilidades de administración de proyectos (Lindborg; 1999)⁷²

Ponerse de acuerdo sobre los aspectos específicos del trabajo y cómo éstos se ajustan entre sí para integrar habilidades técnicas específicas requiere de liderazgo y estructura de equipo. Esto, por cierto puede ser proporcionado directamente por la administración, o por los mismos miembros del equipo en el grado en el que desempeñan los papeles de explorador-promotor, impulsor-organizador, finalizador-productor, defensor-mantenedor y vinculador. (Robbins; 1999)⁷³

10. La holgazanería social y la responsabilidad

En el capítulo anterior aprendimos que los individuos pueden esconderse en un grupo. Pueden caer en la holgazanería social y aprovecharse de los esfuerzos del grupo, dado que su contribución individual no puede identificarse. Los EAD

⁷⁰ REFORMA todos para uno ... nadie para el equipo, Viernes 22 de junio del 2001 p. 8D

⁷¹ Op cit, ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI. p. 388-389

⁷² HENRY J. LINDBORG, *Fundamento de equipos interfuncionales en la empresa / recursos para la calidad*, Ed. Panorama México D. F. 1999, p. 17

⁷³ Op cit ROBBINS p. 356

combaten esta tendencia haciéndose responsables tanto a nivel individual como equipo.

11. Pensar con creatividad

Si se carece de ideas nuevas, es improbable que un equipo logre un avance significativo. El pensamiento creativo es una responsabilidad compartida por el equipo en la que deben participar todos sus miembros. Desarróllelo en los equipos a través de la capacitación y la práctica. (Heller; 1998⁷⁴, Kreitner; 1996⁷⁵)

12. Sistemas adecuados de evaluación

El sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo debe ser modificado para que refleje el desempeño del equipo. (Robbins; 1999)⁷⁶

Si usted quiere promocionar al equipo y a sus miembros como recompensa de un gran logro, usted podría: (Jay; 1995)⁷⁷

- Subir el sueldo a todos los miembros del equipo.
- Cambiar el nombre del cargo del trabajo por un superior a cada miembro del equipo.
- Cambiar el nombre del cargo del equipo por uno superior.

Esto tiene un efecto unificador en el equipo que aumentar los sueldos a nivel individual o cambiar el nombre del cargo. Otras formas de promocionar al equipo son:

- Si el equipo es de proyectos, haga que su próximo proyecto sea más importante y de mayor prestigio.
- Asigne al equipo nuevas áreas de responsabilidad, por ejemplo, su equipo de ventas podría asumir la responsabilidad de las relaciones con clientes.

⁷⁴ Op cit. HELLER p. 44-45

⁷⁵ Op cit ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI. p. 386-389

⁷⁶ Op cit ROBBINS p.356

⁷⁷ Op cit, ROS JAY, p. 186-189

- Si el equipo crece a menudo implica contratar nueva gente. Esto le da la oportunidad de promocionar al equipo y a sus miembros individualmente (Jay; 1995)

13. Dirigir reuniones de equipo

Lograr que las reuniones de equipo sean eficaces supone una prueba importante para el director. La clave es comprometer a todos los miembros activamente, asegurarse de que los miembros del equipo comprenden el objetivo de cada reunión. (Heller; 1998)⁷⁸ Que las reuniones se centren en resultados (Kreitner; 1996)⁷⁹

14. Tres Actitudes fundamentales

Para Katznebach y D. Smith 3 actitudes son fundamentales para aumentar la capacidad de liderazgo y rendimiento de los EAP:

1. Disciplina Integrar las disciplinas de equipo real y de liderazgo ejecutivo para motivar, en lugar de ahogar, la iniciativa y el rendimiento.
2. Concentración Aplicar más de un mecanismo para concentrar la conducta y las decisiones del personal en toda la organización
3. Equilibrio Combinar los elementos primarios de organización y las unidades flexibles en un método equilibrado de liderazgo que optimice la capacidad de liderazgo y el rendimiento (Katzenbach; 1998)⁸⁰

15. Sugerencias

En este apartado he seleccionado algunas sugerencias para el trabajo en equipo. Sin embargo, como toda sugerencia, tiene sus secretos que sólo son posibles de descubrir a través del aprendizaje, la experiencia, la adaptación y mucho esfuerzo.

⁷⁸ Op cit. HELLER p. 38-39

⁷⁹ Op cit. ROBERT KREITNER, ANGELO KINICKI. p. 388-389

⁸⁰ JON R. KATZENBACH, Equipos de alta gerencia como maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos, Ed. Norma Bogotá Colombia, 1998, p.249-250

A.- Qué Hacer para Obtener Resultados.

(J. Katzenbach y D. Smith de McKinsey & Company)

- 1.- Crear un sentido de urgencia, establecer adecuados niveles de exigencia y proporcionar directrices.
- 2.- Hacer la selección de los futuros miembros en función de sus capacidades, potencial y características de personalidad.
3. - Prestar especial atención a las primeras reuniones
- 4.- Fijar reglas de funcionamiento muy claras.
- 5.- Fijar objetivos interesantes y exigencias de corto plazo.
- 6.- Entregar de manera periódica información nueva al equipo.
- 7.- Pasar mucho tiempo juntos.
- 8.- Aprovechar al máximo la retroalimentación, el reconocimiento explícito de los logros y contribuciones.
- 9.- Considerar que los equipos son fundamentales en los procesos de cambio.

B.- Características de un Equipo de Alto Rendimiento (autor anónimo)

- Objetivo común.
- Capacitado y con atribuciones.
- Con altos niveles de relación y comunicación entre sus miembros.
- Flexibilidad en las funciones y en todo lo que fuera menester.
- Óptimos resultados.
- Reconocimiento y aprecio entre sus miembros.
- Enorgullece al sentimiento de pertenencia.

C.- Factores de Contexto que Influyen en los Equipos.

(Ps. Sra. Luz Eugenia Mundaca, Centro de Liderazgo Esc. de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez).

- Misión y visión del equipo integrada a la misión y visión de la empresa.
- La dirección ejerce liderazgo aportando inspiración visionaria y desafíos.
- Políticas de la empresa en gestión de personas claras y coherentes.
- Valores y cultura de la empresa orientada al servicio y satisfacción del cliente interno y externo.

D.- Elementos para un Equipo Exitoso.

(Ps.Sra.P.A. Sandoval CEYET)

- Claridad en las metas del equipo.
- Funciones y reglas definidas.
- Comunicación clara.
- Comportamientos motivantes.
- Procedimientos definidos para la toma de decisiones.
- Participación equilibrada.
- Conciencia del proceso del grupo.
- Uso de opiniones referidas a datos, buscando en los procesos las causas de los problemas y o en las personas.
- Espacio para el crecimiento, apoyo y expresión emocional.

Los grupos en la industria no se convierten en equipos de alto desempeño tan sólo porque se les pide que lo hagan; y el hacerlos sigue siendo una de las pruebas más difíciles. "El trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos."

Conclusiones

Los equipos no constituyen la solución a las necesidades organizacionales actuales y futuras de todos. No resolverán todos los problemas, no mejorarán los resultados de las organizaciones, ni ayudaran a la alta dirección a hacer frente a cada reto de desempeño. Más aún cuando se aplican mal, pueden generar pérdidas de tiempo y desorganización. A pesar de todo, por lo general los equipos superan en desempeño al trabajo individual. Representan una de las mejores formas de respaldar cambios integrales necesarios en una organización de alto desempeño. Y los ejecutivos que estén convencidos de que ciertas características basadas en el comportamiento pueden ayudar a crear ventajas competitivas sostenibles, darán prioridad al desarrollo del desempeño en equipo.

Este trabajo trata de analizar estas características y plantear algunos lineamientos para que los ejecutivos puedan desarrollar a sus equipos en equipos de alto desempeño, pero el hacerlo representa un reto mucho más serio de lo que se supone.

En conclusión:

- Existe una disciplina para los equipos que puede llegar a transformar su desempeño. Algunos de los elementos de esta disciplina son contrarios a la intuición y se tienen que aprender, aunque la mayoría se basan en ideas de sentido común.
- Al igual que todas las disciplinas, el precio del éxito radica en su estricto cumplimiento y su práctica.
- Los grupos no se convierten en equipos de alto desempeño tan sólo porque se les pide que lo hagan; y el hacerlos sigue siendo una de las pruebas más

difíciles. "El trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos."

- Parte de este desempeño consiste en reconocer su importancia; tener el valor para intentarlo, y aplicar la disciplina para aprender de la experiencia.
- Se ha encontrado que los equipos de alto desempeño tienen características comunes. Tienden a ser pequeños. Están conformados por personas con tres tipos diferentes de habilidades: técnicas, de solución de problemas y toma de decisiones e interpersonales. Han vinculado correctamente a las personas con diversos papeles. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensas bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros.
- Las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en este ambiente. Para hacer la conversión, la administración debe seleccionar individuos con habilidades interpersonales para hacerlos jugadores eficaces de equipo, proporcionarles capacitación para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y premiarlos por sus esfuerzos de cooperación.
- En la industria química, cada vez las exigencias del mercado son mayores en cuanto a calidad, si las empresas químicas incluyen en su organización a los equipos de alto desempeño podrán, con mayor facilidad, adaptarse a los cambios y retos que se presentan.

Bibliografía

1. AYESTARAN SABINO, **El grupo como construcción social**, Ed. Plural España 1996.
2. CARTWRIGTH DORWIN y ALVIN ZANDER, **Dinámica de grupos**, México, Ed. Trillas México 1989.
3. CAZARES GONZALES YOLANDA MARÍA, **Manejo efectivo de un grupo : el desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad**, 1978.
4. CICERO HERNANDEZ JUAN CARLOS, **el liderazgo y su impacto en la productividad de las empresas**, Tesis de Licenciatura, Facultad de Química, UNAM, 2001.
5. DE LA TORRE, F. **Relaciones humanas en el ámbito laboral**, Ed. Trillas México, 1998.
6. DIDIR ANZIEU, JACQUES-YVES MARTIN, **La dinámica de los grupos pequeños**, Ed. Biblioteca nueva, Madrid, 1997.
7. EARLEY P. C., **East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivitic an Individualistic Groups**, Ed Academy of management journal 1993.
8. FERNÁNDEZ CALDERÓN, J., COHEN G.C. **El grupo operativo teoría y practica**, Ed. Trillas, 1998.
9. GARCÍA DÍAZ MARIA, **El trabajo en equipo: Productividad y calidad de vida en el trabajo**, Ed. Adison Wesley iberoamericana, 1992.
10. GARCÍA SAIZ MIGUEL, **El papel de los grupos en recursos humanos**, <http://www.latindex.com/empleo/grupos.htm>, 2001.
11. GIL RODRÍGUEZ FRANCISCO Y GARCÍA SAIZ MIGUEL, **Grupos en las organizaciones**, Ed. Pirámide Madrid 1996.
12. GUZMÁN VALDIVIA, I. **La sociología de la empresa**, Ed. Jus. México, 1999.
13. GUZZO R.A. y G.P. SHEA, **Group performance and intergroup relations in organizations**, Ed. **Handbook of Industrial & Organizational Psychology**, Segunda edición, Vol. 3.

13. HAMPTON DAVID R. **Administración** Ed. Mc Graw Hill México D. F., 2000.
14. HAMPTON DAVID R., **Manual de desarrollo de recursos humanos**, Ed. Trillas México 1994.
15. HATZLER MEG, HENRY E. JANE, **Teorías aplicaciones del trabajo en equipo**, Ed. Oxford México 1999.
16. HELLER ROBERT, **Dirigir Equipos**, Ed. Grijalvo España 1998.
17. HODGETTS RICHARD M., **Comportamiento en las organizaciones**, Ed. Nueva Editorial interamericana México, 1981.
18. ROS JAY, **Como crear un equipo directivo**, Ed. Folio Barcelona 1995.
19. KAHLER, ERICH. **Historia universal del hombre**. Fondo de Cultura Económico, México, 1965.
20. KAST y ROSENZWEIG, **Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias**, Cuarta Edición, México : Limusa-Wiley 1993.
21. KATZENBACH JON, DOUGLAS SMITH, **Sabiduría de los equipos**, Ed. Continental México 1995.
22. KATZENBACH JON R., **Equipos de alta gerencia como maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos**, Ed. Norma Bogotá Colombia, 1998.
23. KREITNER ROBERT, ANGELO KINICKI. **Comportamiento de las organizaciones**, 3^a Edición España 1996.
24. KUMAR WATSON y L.K. MICHAELSEN, **Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Hogenous and diverse Task Groups**, Academy of Management Journal 1993.
25. LEIGH DAVID, **Como entrenar un equipo eficiente, Métodos prácticos**, Ed. Legis Colombia 1992
26. LINDBORG HENRY J., **Fundamento de equipos interfuncionales en la empresa / recursos para la calidad**, Ed. Panorama México D. F. 1999.
27. MARGERISON **Administración en equipo nuevos enfoques prácticos** Ed. Machi, Buenos Aires ;1993.
28. MÉNDEZ JOSÉ S., **Sociología de las organizaciones**, México: Mc. Graw-Hill 1991.

29. REES FRAN, **Equipos de trabajo , 10 pasos para obtener resultados**, Ed. Pentice Hall Hispanoamericana 1997.
30. REFORMA Viernes 22 de junio del 2001 todos para uno ... nadie para el equipo, p. 8D
31. REFORMA jueves 26 de julio del año 2001 *Análisis de los mecanismos creativos*, p.2C.
32. ROBBINS STEPHEN P., **Comportamiento Organizacional**, Octava Edición, México: Prentice Hall 1999.
33. SENGE **La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente** Ed. Buenos aires : Granica : Vergara, 1992.
34. STONER JAMES A.F., GILBERT DANIEL, **Administración**, Ed. Prentice Hall sexta edición México 1999.
35. WILSON ALVA IAN DAVID, **Dinámicas de grupo en el ámbito de la relaciones humanas en la empresa**, Tesis de licenciatura Facultad de Química, UNAM, 2001.