



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

• • •

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

• • •

TEMA:

“GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Vs

EQUIPOS DE TRABAJO”

• • •

PRESENTA:

ING. JOSUÉ PACHECO ORTIZ

ORIZABA, VER.

OCTUBRE 2016

Contenido

Introducción.....	3
Grupos de Trabajo	3
Características de los Grupos	5
Etapas del desarrollo de un grupo.....	8
Equipos de trabajo	9
Ventajas de los equipos	10
Características de los equipos de alto rendimiento	11
Etapas del desarrollo de un equipo	12
Diferencia entre Equipo y Grupo	13
Conflictos.....	13
Conclusión.....	14
Referencias	15

Grupos Formales e Informales

Vs

Equipos de Trabajo

Por: Josué Pacheco Ortiz

Introducción

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los grupos y equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente grupos y equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los grupos y equipos y para no tomar iniciativas.

Grupos de Trabajo

Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. (LosRecursosHumanos, 2009)

Grupo Formal

Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido.

Grupo Informal

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizativa.

Emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Los grupos informales le ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones interpersonales, tienen el potencial de agilizar el flujo del trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad formales no proporcionan.

Características de los Grupos

1. **Antecedentes.** Se refieren a ciertos factores que los grupos pueden tener o no tener. Algunos componentes de dichos antecedentes son: el que un grupo se reúna por primera vez o que se haya reunido con anterioridad; la claridad que tengan los miembros acerca de las finalidades del grupo o de alguna reunión; la clase de personas que componen al grupo, su experiencia, su papel, el tipo de jerarquía que prevalece, etc.
2. **Esquema o patrón de participación.** Esta propiedad está determinada por la dirección de las relaciones existentes dentro del grupo y por el grado de participación de los miembros en los asuntos grupales. Las relaciones mencionadas pueden ser unidireccionales, es decir, de la autoridad hacia los demás integrantes, bidireccionales, o sea, cuando el jefe se dirige a los individuos del grupo y éstos a su vez se comunican con el jefe; o, también multidireccionales, que se da cuando todas las personas se comunican unas con otras. Por otro lado, se considera que mientras mayor es la participación de los individuos hacia el logro de los objetivos comunes, hay un menor grado de resistencia a los cambios y, también, es mayor la productividad y la satisfacción personal.

3. **Comunicación.** Es el proceso a través del cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas; hace posible la comprensión no solo entre individuos, sino también entre grupos sociedades, naciones, etc. La comunicación puede ser verbal y no verbal: la primera viene determinada con la utilización del lenguaje oral o escrito, y es la que se utiliza con mayor frecuencia; la segunda se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales, etc.

La comunicación de grupo se divide en comunicación intergrupo, cuando se establece entre dos o más grupos e intragrupo, que es la comunicación que prevalece entre los miembros de un mismo grupo.

4. **Cohesión.** Es el campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo. Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.
5. **Atmósfera.** Se refiere a la disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del grupo. Afecta la espontaneidad de los miembros ya que, generalmente, la conducta del individuo está más o menos determinada por la forma en que percibe la atmósfera. La atmósfera de un grupo se encuentra menos condicionada por factores internos y externos. Entre los primeros se incluyen la comunicación, los aspectos emocionales de los integrantes, el tipo de dirección, la propia estructura organizacional, etc. Entre los factores externos se pueden mencionar, entre otros la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación del grupo en la sociedad.
6. **Normas.** Son las reglas que rigen la conducta de los individuos, del grupo que en conjunto forman lo que se denomina código. El objetivo de las normas

es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos planeados. Las normas pueden ser implícitas y explícitas.

7. **Patrón Sociométrico.** Este se puede definir como las relaciones de amistad o antipatía que existen entre los miembros de todo el grupo. Tiene una gran influencia dentro de las actitudes grupales ya que afecta la atmósfera, la comunicación, etc. El patrón sociométrico está íntimamente ligado con el grado de cohesión existente entre los integrantes de los grupos.
8. **Estructura y organización.** Todo grupo tiene una estructura para su organización visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo a la ejecución de las tareas especiales. La segunda se refiere a convenios no reglamentados o implícitos basados en criterio tales como influencia, antigüedad, poder, habilidades y otros.
9. **Procedimientos.** Son los medios utilizados para lograr los objetivos. Al hacer la selección de los procedimientos, debe tomarse en cuenta cierta flexibilidad que permita actuar cuando se produzcan ciertos cambios imprevistos. Por otro lado, dichos procedimientos deben estar adaptados a las condiciones y al tipo de trabajo de cada grupo.
10. **Metas.** Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas, en cierto grado, con las necesidades e intereses individuales para que éstas y las necesidades del grupo se satisfagan en forma razonable. Las metas deben estar bien definidas y ser comunicadas a todos los miembros, con el fin de que estos sepan a donde va.
11. **Papeles o roles.** Otra propiedad que se puede incluir es la de que todos los miembros de un grupo desempeñan roles o funciones. (Polilibros, s.f.)

Etapas del desarrollo de un grupo

1. Formación

Se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

2. Tormenta

Es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

3. Normalización

La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4. Desempeño

En este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

5. Terminación

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, al nos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo. (Weebly, s.f.)

Equipos de trabajo

Es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. Los equipos de más personas requieren de mayor estructura y soporte, los equipos más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta.

Los miembros tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo. No todos los miembros tienen las mismas habilidades pero juntos son mejores que la suma de sus partes.

En los equipos, los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante.

El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor. Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema. (LosRecursosHumanos, 2009)

Ventajas de los equipos

Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados. (Cervera, 2014)

Características de los equipos de alto rendimiento

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo?. ¿Qué es correcto y qué es incorrecto?. ¿Cómo lo puedo hacer mejor?. ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?.

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso?. ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la repreensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación,... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados. (Cervera, 2014)

Etapas del desarrollo de un equipo

1. **Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del grupo “tantean” las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas.
2. **Agitación.** En esta segunda etapa, aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo, lo que provocará respuestas emocionales.
3. **Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente.
4. **Realización.** En la etapa final, el grupo comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

Diferencia entre Equipo y Grupo

Equipo

- Liderazgo compartido
- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
- Responsabilidad individual y grupal compartida
- El producto del trabajo es grupal
- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas

Grupo

- Hay un sólo líder
- El líder decide, discute y delega
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
- Responsabilidad individual
- El producto del trabajo es individual
- Se mide la efectividad indirectamente (por ej. impacto sobre el negocio de c/individuo, etc.)
- Las reuniones son propuestas por el líder

Conflictos

Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos somos diferentes y complejos. Aquel que diga que en su organización no los tiene, algo está pasando y lo más probable es que su

crecimiento se esté frenando por que las personas no están involucrados en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización.

Los conflictos actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y por ende de las organizaciones. La administración moderna, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, en conclusión, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que se sepa cómo manejarlos a partir del conocimiento de las personas del entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos que parte por el conocimiento de uno mismo. Es decir basarse en los conceptos de inteligencia emocional, como parte del accionar dentro de los equipos de trabajo. (Amoros, s.f.)

Conclusión

La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Es muy común encontrar la idea de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales en los que grupos de varias personas pueden armarse con objetivos específicos, en algunos casos siendo estos grupos temporales y otras veces permanentes. El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

Referencias

Amoros, E. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/67.htm>

Cervera, A. (2014). Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/08/23/los-equipos-de-trabajo-caracteristicas-ventajas-desarrollo-y-tipologia/>

LosRecursosHumanos. (28 de 09 de 2009). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>

Polilibros. (s.f.). Obtenido de http://148.204.211.134/polilibros/portal/polilibros/P_Terminados/PsicosocIndu/PSICOIND/doc/Unidad%20II/Unidad2_Sec1_2.htm

Weebly. (s.f.). Obtenido de <http://cursoco.weebly.com/etapas-de-desarrollo-de-un-grupo.html>

Este Artículo fue elaborado por Ing. Josué Pacheco Ortiz, bajo auspicio del Maestro Fernando Aguirre y Hernández, de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa, de la Maestría en Ingeniería Administrativa, del Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Orizaba. Y apoyado bajo beca Conacyt.