

Artículo:

Rasgos Característicos de los Equipos y Grupos de Trabajo

I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla

Fortín, Veracruz a 16 de Octubre de 2016

Contenido

Concepto de Grupo	3
Aspectos que Caracterizan a un Grupo	5
Grupos Formales	7
Grupos Informales	9
Manejo de Grupos.....	11
Role - Playing.....	14
Concepto de Equipo	15
Aspectos que Caracterizan a un Equipo (Esterkin, 2007).....	16
Equipo de Trabajo	17
Trabajo en Equipo	18
Cómo Mantener a un Equipo Cohesionado y Productivo.....	19
Beneficios del Trabajo en Equipo en la Empresa	20
Equipo de Alto Rendimiento	22
Características de Un Equipo de Alto Rendimiento.....	22
Diferencias Entre: Grupo y Equipo de Trabajo	27
Agradecimiento	29
Referencias	30

Manejo de Grupos Formales e Informales y Equipos de Trabajo

Concepto de Grupo

Entendemos por grupo una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual.

El grupo se caracteriza por ser una pluralidad de personas que conforma un conjunto, una unidad colectiva vinculada por lazos reales.

Es a su vez una unidad parcial inserta en el seno de una colectividad más amplia, y una entidad dinámica que, sin embargo, tiende a estructurarse y a organizarse en busca de una estabilidad relativa.

La interacción es la esencia del grupo. No habría grupo sin interacción, sino simplemente un cúmulo de personas sin más, sin sentido ni dirección ni propósito. No estaría contemplada como grupo una aglomeración casual o accidental, como sería el caso de un cierto número de personas que coinciden en el metro.

Los colectivos de mujeres, de personas mayores o de universitarios, por ejemplo, son categorías o unidades teóricas que tampoco entrarían en la consideración de grupo (RH, 2008).

Son dos o más personas que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares. Según Shaw, experto en dinámica de grupo, sostiene que todos los grupos tienen unas cosas en común: sus miembros interactúan.

Por consiguiente define un grupo como dos o más personas que se influyen entre sí.

Más aún, señala el psicólogo social John Turner (2005) que los grupos se perciben así mismo como “nosotros”, en contraste con “ellos”. Los grupos pueden existir por diversas razones: para satisfacer una necesidad de pertenencia para proporcionar información, para suministrar las recompensas, para lograr metas (Turner, 2005).

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares (Stephen P. Robbins, 1998).

Aspectos que Caracterizan a un Grupo (RH, 2008):

1. Interacción

Los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirven de estímulo al comportamiento de otros.

2. Interdependencia

Los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solamente interactúan, sino que también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan.

3. Finalidad

Sus integrantes realizan actividades colectivas que contribuyen al logro de objetivos comunes.

4. Percepción

El grupo es directamente observable; los miembros perciben la existencia del grupo, tienen un sentimiento de pertenencia al mismo, y se comportan como grupo de cara al exterior. Su entidad es reconocida como tal por sus propios miembros y por los demás. Existe una conciencia y un sentimiento de grupo que se configura a través del desarrollo del “nosotros” frente al “ellos”.

5. Motivación

El grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto explícitas como implícitas. Las primeras suelen encajar directamente con las tareas y el objetivo concreto del grupo. Las implícitas pueden resultar menos evidentes -amistad o liderazgo, por ejemplo- pero movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.

6. Organización

El grupo tienen una determinada estructura que se traduce en la distribución de papeles, configurando un sistema de roles entrelazados que representan un cierto nivel o estatus, así como una serie de normas de funcionamiento compartidas.

7. Actitud

El grupo comparte determinadas actitudes y valores que forman parte de su propia cultura.

8. Estabilidad

La interacción entre los miembros no es algo puntual, sino que se produce con una relativa duración en el tiempo. La estabilidad vendrá marcada por el tipo de grupo.

Grupos Formales

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 prevalente 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.

Según Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

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.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) señalan que las necesidades y los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor.

La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en el que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto (UTCV, 2016).

Grupos Informales

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. De acuerdo con Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) los grupos informales 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.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) afirman que los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad.

En el primero los individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tareas pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización. Los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral. Aunque los grupos de amistad son informales, los jefes deben ser conscientes de que deben, en la medida de lo posible intentar influir positivamente en ellos (UTCV, 2016).

Manejo de Grupos

El ser humano por naturaleza es un ser social, de manera que tiene que convivir con terceros. En el ámbito industria se desarrollan grupos de trabajo que deben convivir durante turnos de trabajo, es por esta razón que se debe de conocer el manejo de grupos.

A continuación se presentan las dinámicas de manejo de grupos más empleadas en las empresas (UTCV, 2016):

Actividades Recreativas

Las actividades recreativas son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto. Entre dichas actividades se pueden mencionar la música, los juegos, las atracciones, etc., donde los grupos pueden elegir actuar con sus objetivos principales puestos en el campo de la recreación.

Con las actividades recreativas es posible aumentar la creatividad del grupo. Siempre y cuando éstas sean elegidas de acuerdo a los intereses y a las capacidades de los participantes.

Este método ayuda a la integración de los individuos al grupo, y proporciona oportunidades para el reconocimiento, la respuesta y nuevas experiencias. A su vez, crea una atmósfera agradable, aumenta la participación, facilita la comunicación, fija algunas normas grupales y desarrolla la capacidad de conducción. La gran ventaja de este tipo de actividad es la disminución de tensiones. Se considera como un auxiliar para el proceso de grupos que tienen objetivos definidos y propósitos más serios.

Debate Dirigido

Es una de las técnicas de fácil y provechosa aplicación. Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona que hace de guía e interrogador. Como usted ve, tiene mucha semejanza con el desarrollo de una clase, en la cual se haga participar activamente a los alumnos mediante preguntas y sugerencias estimulantes.

Focus Group

Los grupos focales es una técnica utilizada en la Mercadotecnia y en la investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos Cualitativos.

Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.

Foro

En el Foro tienen la oportunidad de participar todas las personas que asisten a una reunión, organizada para tratar o debatir un tema o problema determinado. Suele ser realizado a continuación de una actividad de interés general observada por el auditorio (Película, clase, conferencias, experimento, etc.) También como parte final de una Mesa redonda. En el Foro el grupo en su totalidad participa conducido por un facilitador.

Grupos T

Los grupos T son instrumentos para el cambio esencialmente controlados, que brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo. Aumentan la conciencia de sí mismo y la percepción de la influencia de la conducta propia sobre los demás.

Los grupos T ayudan al individuo a concientizar y comprender los diversos aspectos de la conducta propia, para luego introducir cambios en ella.

Role - Playing

Cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que "se ponga en el lugar" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima (insight) resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el Role - Playing o Desempeño de roles: representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se tome real, visible, vívido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. El objetivo citado se logra no sólo en quienes representan los roles, sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso. Los actores trasmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad.

Concepto de Equipo

Un equipo es un grupo de personas que se unen en función de la consecución de un objetivo en común.

Un ejemplo gráfico y concreto de un equipo son los, valga la redundancia, equipos de fútbol, quienes tienen como finalidad de su unión el logro de alguno de los campeonatos que disputan. Los futbolistas de una misma organización deportiva trabajarán en equipo y formarán un equipo de trabajo para alcanzar su meta.

Por lo tanto, el rasgo característico de un equipo será conseguir el fin por el cual se unieron (Esterkin, 2007).

Aspectos que Caracterizan a un Equipo (Esterkin, 2007)

1. Organización

El simple agregado de individuos no forma un equipo. Si cada uno trabaja por su cuenta, el grupo de profesionales no es un equipo, aunque esté trabajando en la misma oficina. Lo que une el trabajo es la guía de un coordinador, la presencia de un líder.

2. Un Objetivo Común

Tener un mismo objetivo es lo que cohesiona y proporciona un rumbo al equipo. Lograr una meta determinada es el motor que le da actividad al grupo. El objetivo común es el elemento que aglutina, que integra todo el trabajo. Todos los miembros deben tener muy claro cuál es el objetivo que se quiere lograr, compartirlo y sentirse partícipes del proceso.

Equipo de Trabajo

Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es la “Sinergia”.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo.

Tras la discusión en el equipo de trabajo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz (AITECO, 2016).

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo produce resultados superiores a los que se obtendrían de la suma del trabajo individual de cada uno de sus miembros. En un equipo verdadero, nunca el beneficio causado por una sola persona es mayor al beneficio causado por todo el grupo.

También se puede definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común (Equipo, 2016). Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo

Cómo Mantener a un Equipo Cohesionado y Productivo

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo (Equipo, 2016).

A continuación se citan algunas actividades para mantener al equipo cohesionado y productivo:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad.
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias.
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo.
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros.
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos.

Beneficios del Trabajo en Equipo en la Empresa

Sin duda, el trabajo en equipo ofrece múltiples oportunidades para las organizaciones. Cualquier empresa puede mejorar un sin número de áreas y aspectos, desde la creatividad, la ejecución de tareas y las relaciones interpersonales, hasta el crecimiento personal y por supuesto la productividad.

Las principales ventajas del trabajo en equipo al interior de una empresa son (Valda, 2016):

1. Conduce a mejores ideas y decisiones, fomentando la creatividad y el desarrollo de ideas compartidas.
2. Produce resultados de mayor calidad para la empresa.
3. Aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros, por lo que se puede descubrir habilidades y talentos escondidos dentro del equipo.
4. Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas, fortaleciendo la innovación como uno de los valores claves.
5. Se ensancha el círculo de la comunicación, fortaleciendo las relaciones.
6. La información compartida significa mayor aprendizaje para todos los miembros.

7. Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros, promoviendo la tolerancia entre los individuos.
8. Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales, por lo que incluso se puede destacar un potencial líder.
9. Habilidad de compensar las debilidades individuales con el conocimiento y habilidades de los otros.
10. Provee un sentido de seguridad y comunidad dentro del equipo y la empresa.
11. Desarrolla relaciones interpersonales imposibles de crear mediante el trabajo individual.

Equipo de Alto Rendimiento

Un equipo de alto rendimiento es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes. Conseguir tener equipos, cohesionados, integrados, motivados y productivos es una de las principales prioridades que las empresas tienen en este momento para conseguir el éxito (AIN, 2016).

Características de Un Equipo de Alto Rendimiento

A continuación se citan las características que posee un equipo de alto rendimiento (Esterkin, 2007):

1. Tener un propósito claro

Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

2. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera

Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

3. Voluntad de aprender de los demás

Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

4. Participación en el grupo

Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

5. Orientación a la solución de problemas

La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

6. Búsqueda de la excelencia

No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

7. Celebración de los logros

La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante.

Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

8. Involucrar a todas las personas relevantes

Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios

Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. Búsqueda de la innovación

El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

11. Descontento con el status quo

Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

12. Compromiso

Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

Diferencias Entre: Grupo y Equipo de Trabajo

A continuación se presentan las diferencias entre un grupo y equipo de trabajo de acuerdo a diversos autores en la materia:

	Grupo	Equipo
Objetivo	Sus integrantes muestran intereses comunes.	La meta está más claramente definida y especificada.
Compromiso	Nivel de compromiso relativo.	Nivel de compromiso elevado.
Cultura	Escasa cultura grupal.	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo.
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria.	Se distribuyen según habilidades y capacidad.
Integración	Tendencia a la especialización fragmentada, a la división.	Aprendizaje en el contexto global integrado.

Dependencia	Independencia en el trabajo individual.	Interdependencia que garantiza los resultados.
Logros	Se juzgan los logros de cada individuo.	Se valoran los logros de todo el equipo.
Liderazgo	Puede haber o no un coordinador.	Hay un responsable que coordina el trabajo.
Conclusiones	Más personales o individuales.	De carácter más colectivo.
Evaluación	El grupo no se evalúa: se valora en ocasiones el resultado final.	La autoevaluación del equipo es continua.

Tabla 1 Diferencias Entre Grupo y Equipo de Trabajo (RH, 2008)

Agradecimiento

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar las herramientas y capital humano para desarrollarme profesionalmente y al M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández profesor de la asignatura de Fundamentos de Ingeniería Administrativa por promover entre sus alumnos el aprendizaje a través de la práctica, incentivando de esta manera la proactividad y el genuino aprendizaje.

Referencias

- AIN. (16 de Octubre de 2016). *AIN Consulting*. Obtenido de AIN Consulting:
<http://www.ain.es/consulting/areas-de-consultoria/organizacion-y-personas/desarrollo-de-personas-y-equipos/desarrollo-de-equipos-de-alto-rendimiento/>
- AITECO. (16 de Octubre de 2016). *Aiteco Consultores*. Obtenido de Aiteco Consultores:
<https://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>
- Equipo, E. T. (16 de Octubre de 2016). *El Trabajo en Equipo*. Obtenido de El Trabajo en Equipo:
<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
- Esterkin, J. (16 de Mayo de 2007). *Mejores Proyectos*. Obtenido de Mejores Proyectos:
<https://iaap.wordpress.com/author/iaap/>
- RH. (30 de Marzo de 2008). *Los Recursos Humanos*. Obtenido de Los Recursos Humanos:
<http://www.losrecursoshumanos.com/concepto-de-grupo-2/>
- UTCV. (15 de Octubre de 2016). *UTCV*. Obtenido de UTCV:
<https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/i-grupos-y-necesidades/2-1-grupos-formales-informales-y-equipos-de-trabajo/2-1-2-grupos-informales>
- Valda, J. C. (16 de Octubre de 2016). *Grandes PYMES*. Obtenido de Grandes PYMES:
<http://www.grandespymes.com.ar/2010/03/11/12-ventajas-del-trabajo-en-equipo/>