

GRUPOS Y EQUIPOS FORMALES E INFORMALES DE TRABAJO



Ana Lilia Blasquez Ruiz
17/ABRIL/2013
lili_blasquez@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Durante la existencia del hombre la formación de grupos y equipos de trabajo ha sido esencial para cualquier área que se desee trabajar. Por naturaleza el hombre siempre ha sido sociable y ha tenido la necesidad de sentirse aceptado por los demás individuos que lo rodean

Así mismo todos como seres humanos tenemos objetivos que necesitan la concurrencia de otras personas para que dichos objetivos puedan ser logrados. Esta es la razón de ser de los grupos humanos.



Esto mismo ocurre en las organizaciones que están formadas por personas con necesidades sociales y sus metas. Por ello en las organizaciones también existen grupos, ya sean formales o informales. Ambos tipos de grupos son necesarios para que tanto las organizaciones como las personas que las integran puedan lograr sus metas y objetivos.

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos de los últimos años han generado una nueva situación en la que las empresas tienen la necesidad de hacer más con menos. Contar con los mejores seres humanos y saberlos orientar hacia la obtención de los objetivos globales, son retos fundamentales que determinan el éxito de una organización.

El trabajo en equipo es una de las respuestas al reto de la productividad. La unión de los equipos de trabajo, el fomento del espíritu cooperativo, la identificación de las personas con los objetivos de la empresa y la comunión de intereses y esfuerzos hacia el fin común, son aspectos fundamentales sobre los que se deben trabajar para cimentar el éxito.

Pero el trabajo en equipo va más allá de una técnica de organización y una filosofía de funcionamiento que genera buenos resultados en todos los sectores productivos y en empresas de todos los tamaños. El trabajo en equipo es una nueva forma de entender la empresa.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CONTENIDO | 2 |
| 1.- ¿QUÉ SON LOS GRUPOS? | 3 |
| 1.1 GRUPO DE EMPRESAS | 3 |
| 1.2 EJEMPLO DE CONGLOMERADO EMPRESARIAL..... | 4 |
| 1.3 CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO | 5 |
| 1.4 CULTURA DE GRUPO | 6 |
| 1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL | 6 |
| 1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS | 8 |
| 2.- GRUPOS FORMALES E INFORMALES | 9 |
| 2.1.- CONCEPTO DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES..... | 9 |
| 2.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES | 10 |
| 3.- MODELO CINCO ETAPAS | 12 |
| 4.- MODELO DE EQUILIBRIO PUNTUADO | 13 |
| 5.- FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS | 14 |
| 6.-EQUIPOS DE TRABAJO | 16 |
| 6.1.- CONCEPTOS DE EQUIPO..... | 16 |
| 6.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS | 16 |
| 6.3.- CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER O JEFE DE EQUIPO | 17 |
| 6.4.- CONDICIONES PARA PODER TRABAJAR EN EQUIPO..... | 18 |
| 6.5.- FUNCIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE UN EQUIPO | 19 |
| 7.- DIFERENCIA ENTRE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO | 20 |
| 8.-CONCLUSIONES..... | 21 |

9.- BIBLIOGRAFÍA.....

22

1.- ¿QUÉ SON LOS GRUPOS?

Un **grupo** se define como dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. La palabra interactuantes significa ejercer una relación recíproca entre personas y la palabra



interdependientes quiere decir que debe existir una dependencia equitativa.

Existen diferentes tipos de grupos, sin embargo yo me enfocaré en los grupos de las ciencias administrativas, económicas y sociales. Dentro de las ciencias económicas y administrativas encontramos dos tipos de grupos, los cuales son los siguientes:

1.1 GRUPO DE EMPRESAS

Grupo de empresas, grupo empresarial, grupos industrial, conglomerado empresarial o conglomerado industrial es la agrupación de empresas que dependen todas de una empresa matriz, porque ésta tiene una participación económica suficiente en su capital como para tomar las decisiones.

Específicamente la palabra conglomerado suele referirse a la combinación de dos o más empresas que realizan negocios completamente diferentes. Los conglomerados suelen ser grandes y pueden ser formados por la fusión de más de tres empresas.

Concentración empresarial o concentración industrial, es la agrupación a través de acuerdos, fusiones o la dependencia de participaciones accionariales a una empresa matriz. La concentración de empresas del mismo sector (o de la misma etapa de un proceso de producción) se denomina **concentración horizontal**, mientras que la de empresas de distintos sectores (vinculadas por ser clientes unas de otras) se denomina **concentración vertical**. En sí la concentración vertical es la que intenta agrupar todas o la mayor parte de las fases

de un mismo proceso productivo, lo que también se aplica a empresas de la misma industria pero que operan en diferentes etapas del proceso de producción.

1.2 EJEMPLO DE CONGLOMERADO EMPRESARIAL

Las grandes empresas buscan aumentar sus utilidades, crecer y expandirse mediante el uso de diferentes estrategias como son: fusiones, alianzas estratégicas, integraciones verticales, integraciones horizontales o la formación de conglomerados.

Al tener una inversión múltiple en sectores con un mínimo de integración y diversificación se tiende a reducir el coeficiente de riesgo, lo que ocasiona que las pérdidas ocasionales en unos sectores sean compensadas con las ganancias de otros.

Un ejemplo de conglomerado empresarial mexicano es el Grupo Salinas, el cual es un conjunto de empresas dinámicas de rápido crecimiento y a la vanguardia tecnológica, con enfoque en la creación de valor y en el mejoramiento de la sociedad a través de un sólido compromiso con la excelencia.

Fue creado por el empresario Ricardo B. Salinas. Grupo Salinas no cuenta con posiciones accionarias, sin embargo, opera como un foro de desarrollo administrativo y de toma de decisiones para los líderes de las compañías que forman el grupo. Las compañías son:

- ❖ Azteca
- ❖ Azteca América
- ❖ Grupo Elektra
- ❖ Banco Azteca
- ❖ Seguros Azteca
- ❖ Afore Azteca
- ❖ Grupo Iusacell
- ❖ Azteca Internet
- ❖ Italika

Los recursos de Grupo Salinas permiten a todas sus compañías implementar rápidamente y a un bajo



costo, lo mejor del pensamiento colectivo del grupo para optimizar prácticas administrativas, procedimientos y tecnologías.

Tiene un ingreso anual cercano a seis mil millones de dólares. Sus compañías operan en México, EU, Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú y Panamá. Además de su participación en las compañías, Grupo Salinas creó Fundación Azteca y organizaciones similares en EU, Perú, Guatemala y El Salvador, así como Fomento Cultural Salinas, instituciones no lucrativas dedicadas a mejorar la salud, la educación, el medio ambiente y difundir la cultura.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO

A grandes rasgos sus características son las siguientes:

- ❖ Están formados por dos o más personas
- ❖ Comparten ciertas creencias y sentimientos que forman la cultura común del grupo
- ❖ Interaccionan entre sí para progresar en sus objetivos

En sí el grupo debe estar unido por un o unos objetivos comunes, pueden relacionarse entre sí aceptando ciertas normas, compartiendo emociones y participando de un sentimiento en común.

Las características esenciales de un grupo son:

- ❖ **Objetivo común:** que define y da vida al grupo.
- ❖ **Normas:** Reglas de funcionamiento del grupo por las cuales se regulan las conductas y procedimientos, conocidas y aceptadas por todos los miembros del equipo.

Las normas se pueden clasificar en dos. **Normas formales** las cuales están dirigidas hacia el logro del objetivo y las **normas informales** orientadas a la satisfacción de todos los integrantes del grupo de manera personal y en conjunto.

1.4 CULTURA DE GRUPO

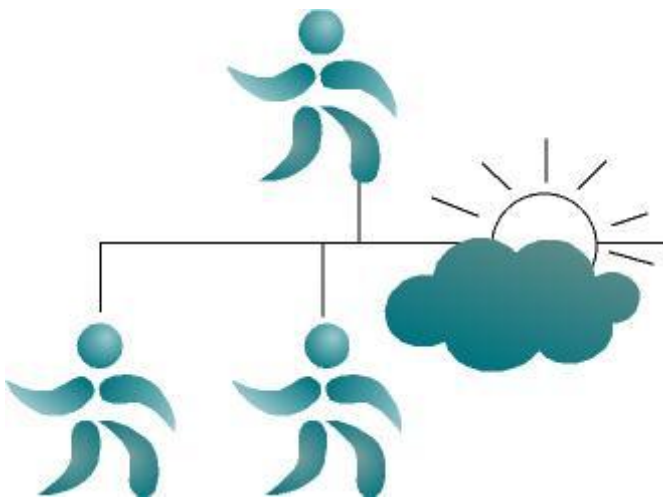
La cultura de grupo son precisamente los rasgos, símbolos, ideales, proyecciones y el sentido de pertenencia e identidad colectiva que dan cohesión a un grupo social, lo que a su vez forma grupos sociales que cohabitan determinado espacio geográfico. Cabe mencionar que el territorio es también una determinante en la adopción y nacimiento de simbolismos dentro de cualquier contexto.



1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de un grupo, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como a la parte emocional.

Este concepto se asimila al de dinámica de grupo, al analizar las fuerzas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. El clima organizacional muestra un cierto nivel positivo y negativo en las interacciones de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones así como el respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros del grupo.



Los componentes que ofrecen una visión amplia para el grupo son: **ambiente físico** el cual comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, etc. **Ambiente social** el cual abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o grupos, la comunicación y otros. **Características estructurales:**

tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección etc. **Características personales** como las aptitudes y actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Y por último **Comportamiento organizacional** es cual está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Para que exista un buen ambiente dentro del grupo u organización, es necesario que existan los siguientes conceptos:

Comunicación: Stephen Covey establece una correlación entre confianza y cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la unión y concordancia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. La comunicación es un elemento clave para un buen clima organizacional, además de incidir con el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Liderazgo: El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento e incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que sea objeto de burla. En una atmósfera apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida y democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Identidad-Pertenencia: La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación, La participación en el proceso de análisis y de concentración de decisiones da

como resultado una mejor resistencia a los cambios, menos abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y más productividad.

Motivación: la motivación muestra lo que mueve a los integrantes del grupo en su labor. Cuando tienen una gran motivación se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad.



1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Se pueden hacer diferentes clasificaciones de los grupos por ejemplo, podemos clasificar a los grupos de acuerdo a su número de miembros la cual es la siguiente:

1. **Grupo pequeño:** hasta quince personas
2. **Grupo mediano:** entre dieciséis y cuarenta personas
3. **Grupo grande:** más de cuarenta y un personas

Otra clasificación puede ser de acuerdo a las relaciones y se divide en dos, éstas son las siguientes:

1. **Primarios:** Donde existen relaciones interpersonales directas y de gran fluctuación del tono emocional.
2. **Secundarias:** donde hay relaciones interpersonales abstractas y generalmente buscan el interés común externo.

Siguiendo con las clasificaciones, los grupos también pueden clasificarse de acuerdo a su composición, de acuerdo a la siguiente manera:

- ❖ **Exclusivos:** Cuando sus integrantes deben cumplir una serie de requisitos para pertenecer a ese grupo.

- ❖ **Inclusivos:** Cuando los integrantes están abiertos a recibir a cualquier persona, es decir, no exigen requisitos pero sí la aceptación de ciertas normas ya establecidas en el grupo.

De manera sencilla, los grupos exclusivos son aquellos en donde las personas que lo integran establecen ciertos estándares los cuales pueden ser belleza, situación económica (*high society*), partido político, religión, etc. Por el lado contrario en los grupos inclusivos existe cierta apertura a aceptar cualquier tipo siempre y cuando respete y acepte ciertas normas de convivencia que se han implantado en el grupo.

La siguiente clasificación es de acuerdo a la estructura de roles, los cuales pueden ser:

- ❖ **Autocráticos:** tiene una estructura rígida y jerarquizada, se rigen por normas explícitas y una fuerte disciplina ya que tienen un líder autoritario.
- ❖ **Democrático:** en él su normativa es clara y aceptada por todos los integrantes, el líder es elegido democráticamente y tienen una estructura flexible.
- ❖ **Anárquico:** no posee una estructura ni tiene normas definidas, no siempre existe un líder y por último están.

La clasificación más importante y que es tema central de este artículo es la siguiente.

2.- GRUPOS FORMALES E INFORMALES

2.1.- CONCEPTO DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Los **grupos formales** son aquellos que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En estos grupos, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

Por consiguiente los **grupos informales**, son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

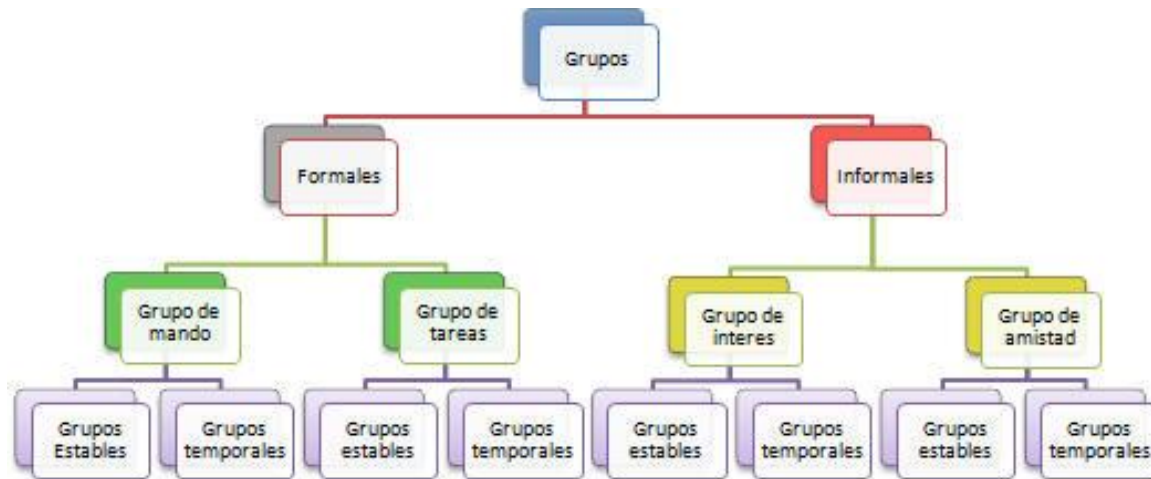
Las razones por las que se forman grupos de trabajo son las siguientes:

- ❖ **Necesidades en común:** Los integrantes de un grupo buscan desafíos similares.

- ❖ **Intereses en común:** es cuando los integrantes del grupo comparten los mismos intereses.
- ❖ **Metas en común:** es cuando los integrantes se unen para alcanzar metas comunes.
- ❖ **Proximidad física:** es cuando los empleados trabajan en el mismo departamento o tienen el mismo tipo de trabajo y comparten con frecuencia las mismas actividades sociales.
- ❖ **Similitudes culturales:** en ocasiones las personas que acaban de inmigrar y entran a una empresa, se unen a las personas de su misma nacionalidad.
- ❖ **Seguridad:** al unirse a un grupo las personas pueden reducir la inseguridad de estar aislados. Los individuos nos sentimos más fuertes, tenemos menos dudas de nosotros mismos y podemos resistir mejor las amenazas cuando formamos parte de un grupo.
- ❖ **Estatus:** el incluirnos en un grupo que se considera importante por otras personas nos proporciona reconocimiento y estatus.
- ❖ **Autoestima:** los grupos pueden brindar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de proporcionar estatus, la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valía a los integrantes.
- ❖ **Poder:** lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo.

2.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Los grupos formales se subdividen en dos grupos. Grupos **de mando** y grupos **de tareas**, mientras que los informales se clasifican en **grupos de interés** y **grupos de amigos**. Esto se ve representado en la siguiente figura:



Los grupos de mando y de tareas están ligados a la organización formal, por otro lado los grupos de interés y de amigos son alianzas dentro del rubro de grupos informales.

El grupo de mando está conformado por individuos que reportan directamente a un determinado jefe, mientras que los grupos de tareas representan la asociación de aquellos que se unen para concluir una actividad de trabajo.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros, debido a las interacciones que resultan por la proximidad física al ejecutar tareas. En muchas ocasiones los colaboradores desarrollan actividades en conjunto como trasladarse en grupo del trabajo a su casa, almorzar, etc.

Este tipo de relaciones entre personas, aunque son informales influyen mayormente en el comportamiento y desempeño de los mismos. Cuando las personas pertenecemos a diferentes grupos cada uno de ellos nos proporcionarán diferentes beneficios.

Según su forma de administración, los grupos se pueden clasificar también de la siguiente forma:

1. **Grupos administrados en forma tradicional:** es el grupo donde existe un líder o administrador oficial.
2. **Grupos autodirigidos:** es aquel en donde los colaboradores comparten la responsabilidad de administrar el grupo de trabajo.

Por tiempo de duración de existencia, los grupos pueden ser permanentes o temporales.

- ❖ **Grupos permanentes:** son los que trabajan durante periodos de largo tiempo.
- ❖ **Grupos temporales:** son aquellos en donde se integran ciertas personas por tiempos de corta duración, para realizar tareas o proyectos.

Por último, los grupos también se pueden clasificar según las funciones que desempeñan las cuales son:

- ❖ **Grupos de una función:** Son los que tienen miembros que desempeñan solo una función. Por ejemplo auditores, ingenieros, etc.
- ❖ **Grupos interfuncionales o multidisciplinarios:** son los grupos donde los integrantes desempeñan funciones diversas.

3.- MODELO CINCO ETAPAS

Los grupos se conducen a través de cinco diferentes etapas, las etapas son:



La primera etapa (**formación**), se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los integrantes tienden a explorar particularmente que conductas son las aceptables. Esta etapa finaliza cuando los integrantes comienzan a considerarse parte del grupo.

La etapa siguiente (**conflicto**) se da cuando empiezan a existir diferencias internas que se desarrollan en conflictos. Por lo regular se dan cuando diferentes integrantes quieren controlar el grupo. Esta etapa termina el grupo contará con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

Durante la tercera etapa (**regulación**) las relaciones se vuelven estrechas y el grupo tiende a ser unido. Cuando esto ocurre es porque ya hay cierta empatía, camaradería y un alto sentido de identidad. Al finalizar esta etapa, se solidifica la estructura del grupo ya que todos sus integrantes tienen un conjunto de expectativas comunes sobre lo que se cree que es el comportamiento correcto.

En la cuarta etapa (**desempeño**) la estructura del grupo es completamente funcional y aceptada. Los integrantes ya no se enfocan en conocerse ni entenderse, ahora buscan realizar la tarea que los ocupa trabajando en conjunto y a la par de manera que unidos buscan un alto desempeño en su labor. Para los grupos permanentes esta es la última etapa de desarrollo, en cambio para los grupos temporales queda la fase de desintegración.

Por último en la quinta etapa (**desintegración**), el grupo se dirige a las actividades conclusivas. Los miembros pueden reaccionar de diferentes maneras unos pueden estar animosos gozando los logros del grupo, sin embargo otros pueden entristecerse por la pérdida de amigos ganados durante la existencia del grupo.

4.- MODELO DE EQUILIBRIO PUNTUADO

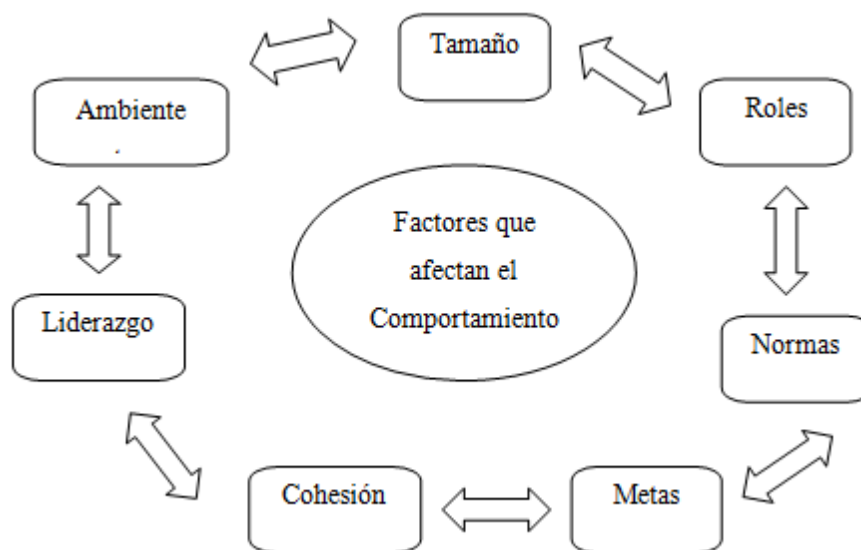
Este modelo es más para los grupos temporales, ya que tienen una sucesión singular de actividades o inactividades. Las etapas de este modelo son las siguientes:

1. **Primera reunión:** en ella se traza la dirección del grupo y es cuando surge un marco de referencia de pautas de conducta a través del cual el grupo aborda su proyecto. Dichas pautas son duraderas y pueden aparecer ya en los primeros segundos de existencia del grupo.
2. **Primera fase:** Una vez terminada la dirección del grupo existe un periodo de inercia en donde el grupo avanza o se retrasa en un curso fijo de acción. Por supuesto se pueden adquirir nuevos conocimientos que ponen en tela de juicio las pautas iniciales, en esta primera fase el grupo es incapaz de actuar.
3. **Transición:** en algunos casos se presenta a la mitad del tiempo entre la primera reunión y el plazo oficial de terminación. En este punto todos los

grupos sufren una crisis, porque saben que el tiempo se acaba y deben avanzar.

4. **Cambios:** en este punto el grupo descarta las pautas anteriores y adoptan nuevos puntos de vista.
5. **Segunda fase de inercia:** en esta fase existe de nuevo una inercia que es como un equilibrio para el grupo. Aquí el grupo lleva a cabo los planes establecidos en la etapa de transición.
6. **Última reunión del grupo:** esta última se distingue por un estallido final de actividad para concluir el trabajo.

Quiero recordar que este modelo no se aplica a todos los grupos. Se limita solo a los grupos temporales de tarea que trabajan con un plazo de terminación restrictivo.



5.- FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS

Los principales factores que afectan el comportamiento de los grupos (no importa que sean formales o informales), son siete y se describen a

continuación:

Tamaño: puede afectar en las dimensiones de liderazgo, tolerancia entre los integrantes y los procesos de grupo.

Roles: es el conjunto de comportamientos esperados asociados a un trabajo en particular. Los roles se dividen en tres categorías:

- ❖ Roles de tarea: concentran el cumplimiento de tareas o metas, facilitan y coordinan las tareas de toma de decisiones.

- ❖ **Roles de mantenimiento:** ayudan a mantener y elevar el desempeño del grupo.
- ❖ **Roles individuales:** se enfocan únicamente en las necesidades individuales de los miembros a costa del grupo. Estos tienden a ser destructivos y disfuncionales para el grupo.

Normas: son reglas de comportamiento que han sido aceptadas por los integrantes del grupo. Estas definen la clase de comportamiento necesario que deben tener los integrantes para alcanzar metas establecidas. Pueden ser:

- ❖ **Fundamentales:** las cuales guían el comportamiento esencial, para la misión central de la organización.
- ❖ **Periféricas:** guían los comportamientos pero no son esenciales para alcanzar las metas o misión de la organización.

Metas: se centran en el desempeño y por lo tanto ayudan a que la organización avance en sus objetivos. Estas pueden ser:

- ❖ **Metas formales:** están definidas específicamente, en forma escrita y frecuentemente guardan una relación directa con las metas y misión de la organización.
- ❖ **Metas informales:** son las que están contenidas en las acciones de los miembros del grupo, pero no están definidas explícitamente pueden contribuir a la obtención de las metas de la organización o impedir esa contribución.

Cohesión: es la fuerza que mantiene unido al grupo. Está influida por el grado de compatibilidad entre las metas tanto del grupo como las metas de cada individuo. Para que la cohesión ocurra debe haber una comunicación, similitud de intereses y necesidades interpersonales de afecto, incorporación y control.

Liderazgo: es importante que exista un integrante mínimo el cual ejerza una influencia positiva entre los demás para que puedan alcanzar de este modo las metas propuestas.

Ambiente externo: este ambiente puede influenciar a cada uno de los factores anteriores, así como afecta directamente el comportamiento de los miembros del grupo. Son las condiciones y factores fuera del grupo sobre los cuales no se tiene

control. Estos factores suelen ser: tecnología, condición física, reglas, castigos definidos por la organización, etc.

6.-EQUIPOS DE TRABAJO

6.1.- CONCEPTOS DE EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que coordinadas por una o más de ellas, trabajan con solidaridad, apoyo mutuo y coordinación para lograr un objetivo común.

El **rol** que una persona tiene dentro de un equipo de trabajo es funcional asignado a la tarea que desempeña en relación con los otros miembros del equipo. En un equipo de trabajo cada persona se hace cargo de una parte diferente del trabajo total y cada una de ellas asume la responsabilidad por el éxito del conjunto.

Dentro del equipo también existen **normas** las más importantes son las que están en el ambiente de trabajo, como son los modos de dirigirse unos a otros, de transmitir la información tanto en mensajes verbales y no escritos.

6.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS

Se pueden clasificar de acuerdo a su estructura interna o externa, dentro de la estructura **interna** existe una interacción afectiva y socioemocional la cual se trata de los sentimientos, reacciones ante los otros y las interacciones entre unos y otros. La estructura **externa** es observable en el modo de hacer la tarea, actividad y ambiente. Son las condiciones de trabajo y del equipo importantes, fácilmente cambiables pero no siempre al modificarlas dará un resultado óptimo.

También pueden ser formales e informales, dentro de los equipos de trabajo **formales** debe haber una estructura jerárquica, organizada, funcional y de carácter obligatorio. Y para los equipos **informales** no hay causas predeterminadas ni impuestas por alguien, además de que surgen espontáneamente.

Dentro de los equipos podemos encontrar el común equipo de alto rendimiento el cual es un equipo altamente organizado y orientado hacia la obtención de una tarea común. Este equipo lo compone un número reducido de personas que adoptan roles de flexibilidad, y que disponen de habilidades para gestionar con éxito sus relaciones interpersonales.

Las características más importantes de un equipo de alto rendimiento son las siguientes:

- ❖ Existencia de metas claras y explícitas
- ❖ Coherencia entre las metas y los fines de la organización
- ❖ Sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho establecidos por la organización
- ❖ Considerable grado de autonomía
- ❖ Estabilidad en el tiempo
- ❖ Integración en la estructura organizativa
- ❖ Capacidad de autodisolución si es necesario

Un equipo de alto rendimiento puede darse en cualquier actividad humana en la que se trabaje en grupo. Dicho de otro modo un equipo de alto rendimiento podemos serlo todos.

Se llega a ser un equipo excelente sólo si se trabaja continuamente en las metas, tareas, procedimientos y formas de interdependencia. Para formar un equipo excelente debe existir un cambio en las formas de percibir, pensar, sentir, comportarse de todos sus integrantes. Para transformar un equipo conlleva un cambio en el modo de ejercer la dirección por parte del responsable del mismo.

6.3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES O JEFES DE EQUIPO

Un líder o jefe de equipo debe llevar a cabo las siguientes tareas para hacer de su grupo un equipo eficaz. Esas actividades son las siguientes:

- ❖ **Comenzar:** siempre debe tomar la iniciativa ya sea dando una orden de manera clara, realizar una pregunta o afirmarla para que se pueda iniciar una dinámica colaboradora.
- ❖ **Conseguir información:** todos los miembros de un equipo deben buscar la información necesaria para realizar adecuadamente las tareas. Los que tienen más experiencia y conocimientos, deben ayudar a los más nuevos e inexpertos.
- ❖ **Dar información:** el jefe del equipo puede contar con más información, la cual debe compartir con los demás integrantes. El conocimiento es poder cuando se comparte.
- ❖ **Clasificar:** las informaciones o datos puede que no estén suficientemente claros desde el jefe del equipo hasta el último integrante, se debe trabajar para tener claridad de ideas. La técnica de preguntas puede ser un buen camino para llegar a la claridad.

- ❖ **Elaborar:** se trata de analizar los datos reunidos, esquematizarlos, clasificarlos y prever las consecuencias.
- ❖ **Legar a una decisión:** a través de las aportaciones de los miembros de un equipo por medio de un debate, pensar y generar opciones se puede tener un sistema para llegar a las decisiones en las que todos estén de acuerdo.
- ❖ **Resumir:** un equipo necesita saber hasta dónde ha llegado, dónde está y cómo debe ponerse en marcha y acelerar o abandonar si es preciso.

6.4.- CONDICIONES PARA PODER TRABAJAR EN EQUIPO

Para poder trabajar en equipo se necesita de cuatro condiciones importantes, estas condiciones están descritas a continuación:

Conciencia de equipo: el trabajo de equipo no tiene sentido si no hay actitud, se debe creer firmemente que trabajar en equipo puede reportar muchas más ventajas que trabajar individualmente. Por este motivo, es necesario ser consciente de la importancia que tiene dar opiniones y enriquecer el trabajo de los demás mediante aportaciones propias y para lograrlo, el papel del líder es fundamental para conducir al grupo hacia ser equipo.

Actitud vigilante: trabajar con otras personas lleva el riesgo de provocar voluntaria o involuntariamente distorsiones de la comunicación, mal entendidos, roces, conflictos, etc. Por tanto cuando se trabaja en equipo se debe proceder con sumo cuidado.

Autoconcepto adecuado: la participación en un equipo de trabajo requiere de una sana visión de uno mismo. La actitud personal está claramente relacionada con el autoestima y las capacidades de autoafirmación.

Con mucha frecuencia ante la falta de autodominio reaccionamos en lugar de actuar. Ante las diferencias con algún integrante del equipo no somos capaces de tranquilizarnos y analizar la situación con rigor y objetividad, ni dejamos de lado la amargura y la agresividad.

Ser eficaces socialmente equivale a ser comprendidos y respetados, cuando se trabaja en equipo los integrantes con un autoconcepto adecuado sabrán presentar sus opiniones y argumentos sin chocar con el resto del equipo, y lo que es más importante dar y recibir críticas es la base de todo trabajo en equipo.

Para mejorar el autoconcepto de los colaboradores un líder tiene que hacer lo siguiente:

- ❖ Demostrar afecto verbal y a través del contacto físico siempre y cuando no rebase los límites del contacto físico.
- ❖ Practicar el halago bien medido y concreto
- ❖ Practicar la expresión de emociones negativas, correctas y controladas
- ❖ Hacer críticas constructivas
- ❖ Buscar soluciones con sus colaboradores ante las áreas de oportunidad
- ❖ Negociar, escuchando los puntos de vista
- ❖ Proponer a sus colaboradores retos posibles y adecuados
- ❖ Apoyar sus iniciativas
- ❖ Facilitar que el colaborador se sienta importante y valorado

Así mismo se sugiere evitar que el líder:

- ❖ Expresar emociones negativas acerca de él/ella en presencia de otras personas
- ❖ Hacer comentarios que desacrediten o dañen la imagen del colaborador
- ❖ Hacer comparaciones con otras personas del mismo equipo
- ❖ Darle todo hecho al colaborador. El esfuerzo, si es adecuado, aumenta la percepción personal del éxito

6.5.- FUNCIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE UN EQUIPO

Un equipo no puede funcionar ni mantenerse si cada uno de sus miembros no participa en lo que algunos expertos han denominado funciones de mantenimiento. A continuación menciono algunas de estas funciones.

- ❖ **La confianza es lo primero:** cuando las personas trabajan en común se comparte mucha información confidencial y delicada. Se puede seguir una regla sencilla: “Lo que se dialoga en la sala, se queda en la sala”. Descubramos lo que nuestros compañeros tiene de bueno, no critiquemos, busquemos lo que nos une y no lo que nos separa.
- ❖ **Lo que cuenta es el éxito del equipo:** para ello hay que fomentar y no frustrar. El acuerdo total no es necesario, pero el espíritu de grupo sí. Se debe apoyar prioridades de grupo no las prioridades individuales.

- ❖ **El estilo colaborador gana:** cada uno tiene una responsabilidad y una tarea, todos somos importantes en un equipo. El compromiso de todos por su tarea es lo que logra resultados óptimos.
- ❖ **Promover el clima de igualdad de oportunidades:** todos los integrantes del equipo merecen ser tratados con igualdad.
- ❖ **Establecer estándares:** para que el equipo se mantenga óptimo es necesario establecer estándares que nos ayuden a permanecer unidos, por ejemplo se puede hacer reuniones o pláticas en donde se expongan lo que está bien y está mal a la vista de cada integrante y juntos tomen nuevas decisiones que los ayudarán a avanzar.
- ❖ **Alentar:** es necesario alentarse unos a otros para que el equipo mantenga la unidad. El sentir que alguien se preocupa por su compañero ayuda a las personas a tener un autoconcepto mayor.

7.- DIFERENCIA ENTRE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Por último aunque estas dos palabras las utilizamos de manera indistinta, podemos ver que ambas palabras tienen significados diferentes. Las diferencias principales entre un grupo y un equipo de trabajo son las siguientes.

| GRUPOS | EQUIPOS |
|--|---|
| Los miembros trabajan de forma independiente y a menudo no están trabajando hacia el mismo objetivo. | Miembros de trabajo interdependiente que trabajan en pro de los objetivos personales y del equipo. También entienden que estos objetivos se logran mejor mediante el apoyo mutuo. |
| Los miembros se centran principalmente en sí mismos porque no están involucrados en la planificación de los objetivos de su grupo y sus objetivos. | Los miembros sienten un sentido de pertenencia hacia su papel en el grupo porque se comprometieron con los objetivos que ayudaron a crear. |
| Los miembros tienen sus tareas y se les dijo lo que debían hacer, rara vez se les pide opinión. | Los miembros colaboran juntos y utilizan su talento y experiencia para contribuir al éxito de los objetivos del equipo. |
| Los miembros son muy cautelosos en lo que dicen y tienen miedo de hacer preguntas. Ellos pueden no | Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, |

| | |
|--|--|
| comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo. | distintos puntos de vista y preguntas. |
| Los miembros no confían entre ellos al no comprender plenamente el papel que cada miembro desempeña en su grupo. | Cada miembro hace un esfuerzo consciente para ser honesto, respetuoso, y escuchar el punto de cada persona. |
| Los miembros pueden tener mucho que aportar, pero se ven frenados por una relación cerrada con cada miembro. | Los miembros son animados a ofrecer sus habilidades y conocimientos, así cada miembro es capaz de contribuir al éxito del grupo. |
| Los miembros se sienten incómodos por las diferentes opiniones o desacuerdos porque lo consideran una amenaza. No hay grupo de apoyo para ayudar a resolver problemas. | Los miembros ven el conflicto como una parte de la naturaleza humana y reaccionan ante ella, tratándola como una oportunidad para conocer nuevas ideas y opiniones. Todo el mundo quiere resolver los problemas de forma constructiva. |
| Los miembros pueden no participar en la toma de decisiones colectivas, y la conformidad se valora más que resultados positivos. | Los miembros participan en igualdad en la toma de decisiones, pero cada miembro entiende que el líder puede ser el que necesite tomar la decisión final, si el equipo no puede llegar a un acuerdo de consenso. |

8.-CONCLUSIONES

Desde un principio observamos que para el hombre ha sido esencial pertenecer grupos de trabajo. Desde tiempos muy antiguos el hombre por naturaleza ha sido y será sociable. .

Los grupos y equipos de trabajo son el medio para poder alcanzar metas y objetivos tanto personales como de la organización u organizaciones a las cuales pertenecemos. Pero para que existan estos grupos y equipos de trabajo deben existir muchas cualidades como personas, normas, objetivos, buenos líderes, pero sobre todo comunicación.

La comunicación es la base de toda relación social, como vimos en el primer tema la comunicación organizacional es la base fundamental en cualquier grupo o equipo que nos encontremos. No hay mejor manera de empezar una buena comunicación que en nuestro hogar. Aparte de la comunicación un verdadero líder debe buscar la manera correcta de pedirle a sus colaboradores que hagan lo que

él dice. No se puede llegar y empezar a mandar porque eso crea atmósferas incómodas dentro del ambiente de trabajo y el ambiente a nivel organización.

Hemos visto también la clasificación de los grupos, sin embargo el trabajo va enfocado a los grupos y equipos tanto formales como informales. Los grupos formales se subdividen en dos categorías más que son las de mando y tareas. Las primeras se dirigen hacia los grupos que deben reportar a un jefe inmediato, mientras que las de tareas son la unión de diferentes individuos para concluir una actividad de trabajo.

De la siguiente manera los grupos informales también están subdivididos en dos grupos, estos grupos son de interés y de amistad. Ambos nacen de la necesidad de convivir dentro y por consiguiente fuera de la organización. También nos damos cuenta que son los que más influyen en las personas.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que coordinadas por una o más de ellas, trabajan con solidaridad, apoyo mutuo y coordinación para lograr un objetivo común. Un equipo de alto rendimiento puede darse en cualquier actividad humana en la que se trabaje en grupo. Dicho de otro modo un equipo de alto rendimiento podemos serlo todos.

Se llega a ser un equipo excelente sólo si se trabaja continuamente en las metas, tareas, procedimientos y formas de interdependencia. Para formar un equipo excelente debe existir un cambio en las formas de percibir, pensar, sentir, comportarse de todos sus integrantes. Para transformar un equipo conlleva un cambio en el modo de ejercer la dirección por parte del responsable del mismo.

Por último se encuentran las características de los líderes o jefes de equipo, las funciones para mantener a un equipo las cuales son muy importantes y las diferencias principales entre los grupos y los equipos. Es así como podemos identificar estas dos palabras y darles el uso correspondiente.

9.- BIBLIOGRAFÍA

Anónimo. (s.f.). *EL trabajo en equipo*. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://www.eltrabajoenequipo.com/inicio.htm>

Beal, G. *Conducción y acción dinámica del grupo*.

Cárdenas, R. J. (12 de Agosto de 2011). *Grandes Pymes*. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/08/12/grupos-formales-e-informales/>

Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós.

ITSON. (s.f.). *BIBLIOTECA ITSON*. Recuperado el 11 de Abril de 2013, de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa10/equipos_trabajo_efectivos/p2.htm

Lisón, T. C. (2007). Introducción a la antropología social y cultural. En P. E. Gómez, *Capítulo XVI: El patrimonio cultural: memoria e imagen del grupo social* (pág. 373). Madrid: Akal.

Maimen. (s.f.). *Rincon del vago*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de http://html.rincondelvago.com/equipos-de-trabajo_6.html

Muñoz, D. C. *Geografía*. Anaya.

Ricaurte, Q. P. (7 de Octubre de 2010). *Mediosfera*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de <http://mediosfera.wordpress.com/2010/10/07/el-grupo-salinas-un-conglomerado-mas/>

Rotaractivillamaría. (Abril de 2011). Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://rotaractivillamaria.blogspot.mx/2011/04/diferencias-entre-grupos-y-equipos.html>

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., & Canedo, R. (2009). *Clima y cultura: Dos componentes senciales en la productividad laboral*. ACIMED.

Salinas, G. (s.f.). *100 Años Grupo Salinas*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de <http://www.gruposalinas.com/contenido.aspx?p=descripciones>

Taller, A. T. (9 de Mayo de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://www.slideshare.net/terralgan/el-grupo-y-sus-caracteristicas>