

Agrupación de individuos y la importancia de la sinergia, aplicada al trabajo

Resumen

El objetivo del presente artículo, es conocer de manera puntual y precisa la administración de una organización, dentro de ella los colaboradores para cumplir los objetivos se ven interrelacionados, haciendo grupos y equipos de trabajo. Donde la primicia de este artículo es conocer todo lo referente a ello, identificar y diferenciar lo que es un grupo y un equipo, los objetivos que lo mueven y sus características, dando las bases necesarias para poder visualizarlos en cualquier ámbito.

Palabras claves

Grupo, Formal, Informal, Equipo, Administración

Introducción

Desde hace mucho tiempo el ser humano ha tenido la necesidad y premura de satisfacer sus requerimientos, sean aspectos alimenticios, cobijo, supervivencia, aceptación, pertenencia, reconocimiento entre otros; razones por las cuales se formaron uniones de personas, algunos considerados grupos y otros equipos. Tales integraciones serán abordadas y detalladas para su comprensión

Antecedentes

Para hablar de grupos formales e informales y la evolución que podría denominarse equipos, es necesario tener claro algunos otros conceptos, como lo son: administración, eficiencia, eficacia entre otros. Con el propósito de clarificar los conocimientos y tener una idea adecuada, que permita comprender en su justa dimensión estas uniones de personas.

La colaboración de individuos no es exclusiva en los seres humanos, ya que en la naturaleza en muchas especies se puede ver en la práctica este tipo de agrupaciones, las cuales tienen como finalidad realizar tareas específicas, como lo son la búsqueda, recolección, la caza, protección, esto por mencionar las más destacables.

La asociación de seres humanos puede remontarse a la prehistoria, donde aquellos individuos para satisfacer sus necesidades de alimentación, cobijo y protección, por citar las más importantes, se agrupaban, para cazar animales que eran más grandes, más ágiles, inclusive pequeños, pero que si la actividad se hiciera de manera individual, el resultado hubiese sido un fracaso e inclusive con terribles consecuencias.

Conceptos

Administración.- Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins & Coulter, Administracion, 2005)

Eficiencia.- Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”. (Robbins & Coulter, Administracion, 2005)

Eficacia.- Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”. (Robbins & Coulter, Administracion, 2005)

Organización.- Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. (Robbins & Coulter, Administracion, 2005)

Desarrollo

Al tener claros algunos conceptos vistos anteriormente es factible un mejor comprensión, ya que para garantizar los resultados en una actividad, lo mejor es tener una adecuada organización y planeación; esto resulta vital y en muchas ocasiones fundamental en las organizaciones.

La administración es una actividad fundamental, que tiene como finalidad el aprovechamiento de los recursos de una manera adecuada, para conseguir objetivos establecidos, que se realice una buena o mala administración, repercutirá en los recursos, el tiempo con los que cuente la organización.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.⁸ A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins & Coulter, Administracion, 2005)

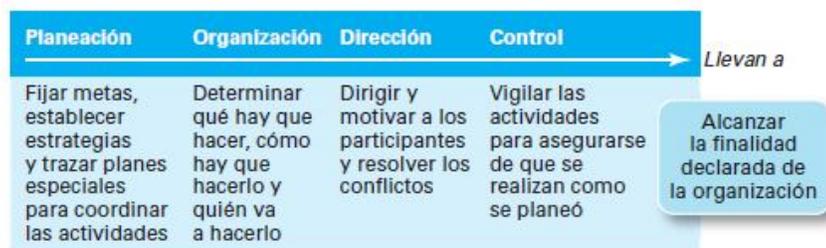


Figura 1. Funciones de la administración (Robbins & Coulter, Administracion, 2005, pág. 9)

A continuación se hace una descripción breve de cada una de las funciones antes mencionadas.

Planeación.- Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización.- Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección.- Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

Control.- Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

Gerente y roles que ejecuta en la organización

Para llevar a cabo estas funciones siempre es conveniente contar con un líder dentro del grupo, y que todos los participantes trabajen de manera conjunta en beneficio de la organización. En ella hay diferentes papeles que son protagonizados por diferentes miembros, de manera acertada (Robbins & Coulter, Administración, 2005) agrupa los roles que se dan en una organización.

- **Roles del gerente.**- Categorías particulares del comportamiento administrativo.
- **Roles personales.**- Roles del gerente que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica.
- **Roles informativos.**- Roles del gerente que consisten en recibir, almacenar y difundir información.
- **Roles de decisión.**- Roles del gerente que giran en torno a la toma de decisiones.

La siguiente figura ilustra la gama de roles que desempeñan los gerentes en una organización, la descripción de sus funciones y ejemplos de las mismas.

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
De decisión		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato
Fuente: H. Mintzberg, <i>The Nature of Managerial Work</i> , Nueva York, Harper & Row, 1973, pp. 93-94. Copyright © 1973 por Henry Mintzberg. Reimpreso con autorización de Harper & Row, Publishers, Inc.		

Figura 2. Roles del gerente según Mintzberg (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 11)

Habilidades del gerente

Para ser parte de una organización es indispensable contar con actitudes y aptitudes, para desempeñar de manera idónea las actividades, siendo aun más crucial para los gerentes contar con estas competencias, las cuales son mencionadas por Robbins como habilidades administrativas. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

- **Habilidades técnicas.**- Conocimientos y competencia en un campo especializado.
- **Habilidades de trato personal.**- Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo.
- **Habilidades conceptuales.**- Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Rango de acción de la administración

¿Qué tan generalizada es la necesidad de la administración en las organizaciones? Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo y en todas ellas, cualquiera que sea el país en que se encuentren. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)



Figura 3. Necesidad universal de la administración (Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 18)

Grupos de trabajo

Los equipos de trabajo son una de las realidades y retos, de dirigir en el ambiente global y dinámico de hoy. Miles de organizaciones han hecho cambios para reestructurar el trabajo alrededor de equipos más que de individuos.

Los gerentes desearían también que sus empleados fueran exitosos en sus tareas. ¿Cómo pueden hacerlo?, los gerentes necesitan entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Pero como la mayor parte del trabajo organizacional es realizado por individuos que pertenecen a un grupo de trabajo, es importante que los gerentes entiendan el comportamiento de los grupos. Y el comportamiento de un grupo no es simplemente la suma total de los comportamientos de todos los individuos del grupo. ¿Por qué? Porque los individuos actúan de manera diferente en grupos que cuando están solos. Por lo tanto, si deseamos entender el comportamiento organizacional en detalle, necesitamos estudiar los grupos. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

De manera acertada (Robbins & Coulter, Administración, 2005) define que un **grupo** se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales.

- Los *grupos formales* son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización que tienen funciones laborales designadas y tareas específicas. En los grupos formales se establecen los comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales.
- Los *grupos informales* son sociales. Estos grupos se presentan en forma natural en el lugar de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social. Por ejemplo, tres empleados de diferentes departamentos que comen juntos por lo regular constituyen un grupo informal. Los grupos informales se forman en torno a amistades e intereses comunes.

De manera similar (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009) expresa que Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Ejemplos de equipos formales citados por (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

- ✓ Grupos de mando. Grupos determinados por el organigrama e integrados por individuos que informan directamente a determinado gerente.
- ✓ Grupos de tarea. Grupos compuestos por individuos que se reúnen para completar una tarea específica; su existencia es a menudo temporal porque el grupo se desintegra una vez que termina la tarea.
- ✓ Equipos inter-funcionales. Grupos que reúnen el conocimiento y las destrezas de individuos de diversas áreas o grupos de trabajo, cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de los demás.
- ✓ Equipos auto dirigidos. Grupos que son básicamente independientes y que, además de sus propias tareas, adquieren responsabilidades gerenciales como la contratación, la planeación, la programación y las evaluaciones del desempeño.

Ejemplos de equipos informales

- Grupos musicales. Los integrantes se juntan con el objetivo de dar rienda a sus gustos musicales.

- Grupos sociales. Se unen para socializar, asistir a eventos, reuniones, todos referentes a una vida social activa.

Etapas de desarrollo de los grupos

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. La mayoría de los grupos están en un estado continuo de cambio. Aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

- **Formación.**- La primera etapa del desarrollo de grupos en la que el personal se une y después define el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo.
- **Tormenta.**- La segunda etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por el conflicto dentro del grupo.
- **Establecimiento de normas.**- La tercera etapa del desarrollo de grupos que se caracteriza por relaciones estrechas y cohesión.
- **Desempeño.**- La cuarta etapa del desarrollo de grupos cuando son completamente funcionales.
- **Suspensión.**- La etapa final del desarrollo de grupos para grupos temporales durante la que los miembros del grupo se preocupan más por el cierre de actividades que por el desempeño de tareas.

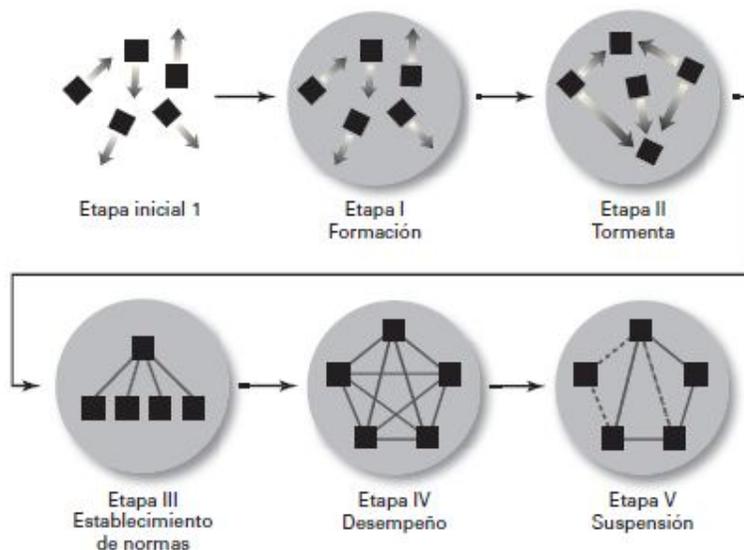


Figura 4. Etapas del desarrollo de los grupos

Propiedades del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del

grupo y el grado de cohesión de éste. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

A continuación una descripción de conceptos relacionados al tema propiedades de los grupos que están expuestos en la obra (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Primera propiedad de los grupos: roles

Rol.- Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.

Primera propiedad de los grupos: roles

Identidad del rol.- Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.

Percepción del rol.- Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.

Expectativas del rol.- Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.

Contrato psicológico.- Acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado, y viceversa.

Conflicto de roles.- Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.

Modelo del equilibrio zigzagueante.- Transiciones por las que pasan los grupos temporales entre la inercia y la actividad.

Segunda y tercera propiedades de los grupos: las normas y el estatus

Normas.- Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.

Estatus.- Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.

Grupos de referencia.- Grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo

Conformidad.- Ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.

Teoría de las características del estatus.- Afirma que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías según éste en el interior de los grupos.

Cuarta propiedad de los grupos: tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren.

Pereza social.- Tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.

Quinta propiedad de los grupos: cohesión

Cohesión.- Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

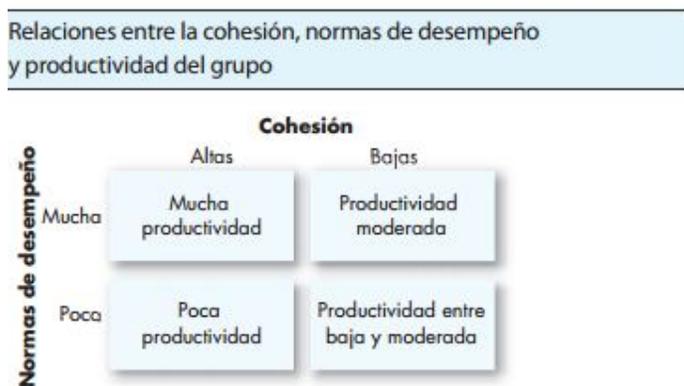


Figura 4. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009, pág. 301)

Toma de decisiones en grupo

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores.

Fortalezas de la toma de decisiones grupal.- Los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más aceptación de la solución. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Debilidades de la toma de decisiones en grupo.- A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay presiones para la conformidad en los grupos. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros. Si esta coalición dominante se compusiera de miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la responsabilidad ambigua. En una decisión individual queda claro quién es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Eficacia y eficiencia.- El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado. Si la eficacia de una decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Los equipos de trabajo

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo. En realidad, esta tendencia está tan extendida que compañías como Optimus contratan equipos completos. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

Grupo de trabajo.- El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad.

Equipo de trabajo.- Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

Equipos para resolver problemas.- Grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

Clasificación de equipos de trabajo

- **Equipos de trabajo auto dirigidos.**- Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de sus supervisores originales
- **Equipos trans-funcionales** Empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

- **Equipos virtuales.**- Los que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

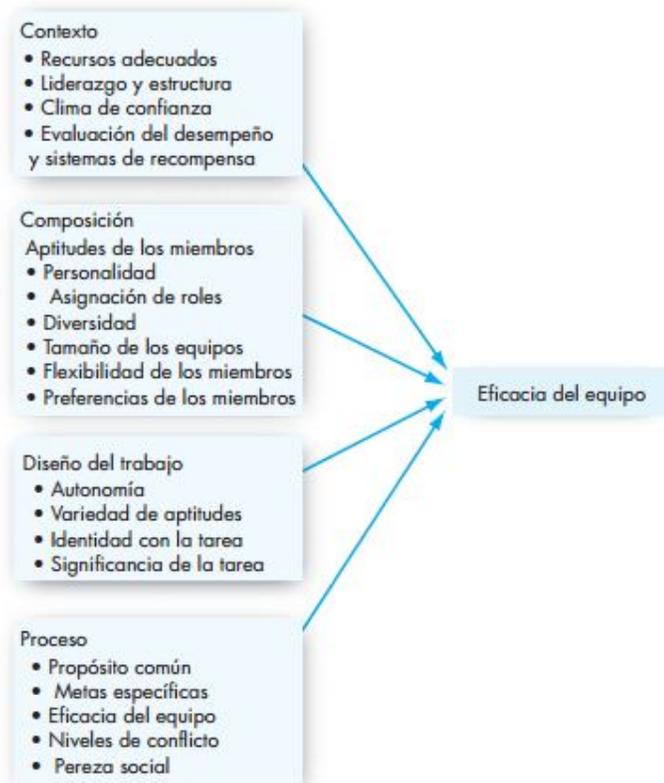


Figura 5. Modelo de la eficacia del equipo (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Factores que determinan que los equipos sean exitosos

Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo. (Robbins & Judge, Comportamineto Organizacional, 2009)

Recursos adecuados.- Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

Liderazgo y estructura.- Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo.

Clima de confianza.- Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en

que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa.- Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo.

Conclusiones

Sin duda el tema de grupos y equipos de trabajo no es algo nuevo o reciente, aunque podría concluirse que en la actualidad a tenido mayor auge, un impacto mayor, debido a su importancia, los beneficios que se ven reflejados cuando un conjunto de personas lucha para conseguir los objetivos fijados, compartiendo responsabilidad y obteniendo un beneficio que es a la par de todos los integrantes.

Para garantizar en la actualidad el desempeño, un buen posicionamiento de una organización es fundamental que en su estructura, este conformada por equipos de trabajo, los cuales estarán comprometidos en conseguir las metas establecidas por la alta dirección.

Tema de tesis: La importancia de implementación de equipos de trabajo, en toda la estructura de la organización.

Objetivo: Identificar y cuantificar el impacto de los equipos de trabajo en la organización, desempeño de actividades y objetivos logrados

Escrito por: Mauricio Arenas Cruz

Licenciado en Informática, Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Bibliografía

Candelas Ramirez, E., Hernandez Mendoza, F., Garcia Gonzalez, M., Montero Montiel, M., Garcia Ortiz, M. E., & Garcia Chavero, M. P. (2012). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: UNAM - Facultad de contaduria y administracion.

Castillo Ramirez, A. (2006). *Principios de administracion*. San Luis Potosi: Universidad Autonoma de San Luis Potosi.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). Tlalnepantla, Edo. de México: McGrawHill.

Diaz Alonso, A. (2003). *Administracion basica I*. Mexico, D.F.: Fondo Editorial FCA.

Gallardo Gallardo, E. (12 de Abril de 2011). *Fundamentos de la Administracion* . Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Deposito digital de la Universidad de Barcelona:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educacion.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamineto Organizacional* (Decimotercera edicion ed.). Mexico, D.F.: Pearson Educacion.