

Instituto Tecnológico Nacional de México

Maestría en Ingeniería Administrativa



**MANEJO DE GRUPOS FORMALES, INFORMALES Y
EQUIPOS DE TRABAJO**

Fundamentos de Ingeniería Administrativa



Por: Sánchez Ávila María Fernanda

Febrero 2016

Índice

Introducción.....	1
Grupos de trabajo: formales e informales	2
La identidad de un grupo	3
Tipos de grupo.....	3
Etapas del desarrollo de un grupo	6
Estructura grupal	8
Toma de decisiones en grupo	9
Técnicas para la toma de decisiones en grupo	10
Gestión de conflictos	10
Tipos de conflicto.....	11
Los equipos de trabajo	12
Tipos de equipos	12
Factores que determinan que los equipos sean exitosos	13
Composición del equipo	13
Proceso de los equipos	14
Conclusión	15
Propuesta de tema de tesis	16
Objetivo General.....	16
Agradecimiento.....	16
Referencias	17

Introducción

En este artículo se profundizará en tema del manejo de los grupos formales, informales y equipos de trabajo dentro de una organización, así como sus principales diferencias, ventajas y desventajas.

Las personas tienen necesidades sociales y objetivos que requieren la presencia de otras personas para poder llevarlos a cabo, dado que esto es importante dentro de la vida diaria, también lo es dentro de las empresas en donde no sólo se persiguen metas personales; sino que además se debe tener siempre en cuenta la meta de la empresa.

Hoy en día es fundamental para las organizaciones contar únicamente con el personal más calificado para cada una de las tareas que se deben realizar, por lo que las personas que trabajan en conjunto tienen una mayor carga de responsabilidad, de tareas y tienen un objetivo global, el cual determinará su éxito dentro de la organización.

Dentro de este tema, podremos ver como parte del cumplimiento de la meta de empresa que es la productividad, una de las respuestas: trabajo en equipo.

MANEJO DE GRUPOS FORMALES, INFORMALES Y EQUIPOS DE TRABAJO

Grupos de trabajo: formales e informales

Los grupos pueden ser formales e informales. Por grupos formales, nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

En cambio, los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, estos grupos surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. (Robins, 2008)

No existe una razón única para que las personas se unan en grupos, pero entre las razones más importantes para ser parte de uno, se encuentran:

- Seguridad
- Estatus
- Autoestima
- Afiliación
- Poder
- Consecución de metas

Pero para poder comenzar a trabajar con la idea de un grupo, se puede empezar por definir el término mismo, tomando como referencia a (Merton, 1980) en donde menciona: "... un grupo lo constituye un número de personas que interactúan entre sí de acuerdo con esquemas establecidos".

La identidad de un grupo

La identidad de un grupo no significa que todos los miembros posean necesariamente un mismo rango. Lo que la identidad grupal requiere es que exista una totalidad y que esa totalidad tenga una peculiaridad que permita diferenciarla de otras totalidades. En otras palabras, la identidad de un grupo como tal requiere de su alteridad a otros grupos.

Algunos de los aspectos que funcionan como indicadores de la identidad de un determinado grupo son:

- La formalización organizativa
- Relaciones con otros grupos
- Conciencia de sus miembros de pertenencia al grupo

Tipos de grupo

De la misma forma en que existen distintas maneras de definir lo que es un grupo, existen diferentes clasificaciones de ellos.

De acuerdo a (Cartwright & Zander, 1985), los grupos se clasifican de la siguiente manera:

- *Grupos de formación espontánea:* Aquellos que se integran de manera natural por afinidad.
- *Grupos de formación deliberada:* Aquellos que se integran con la finalidad específica de lograr un determinado objetivo.

- *Grupos por designación externa:* Son aquellos designados de manera externa por los demás, por compartir alguna característica en común, dándoseles el mismo trato, aunque las personas no sepan o estén de acuerdo.
- *Grupos funcionales:* También conocidos como grupos organizacionales formales, determinado por la estructura de la organización, con un periodo de existencia indefinido.
- *Grupos de trabajo o proyecto:* También considerados grupos formales, de naturaleza temporal, son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se logra alcanzar dicho propósito. Se emplean generalmente para la identificación y solución de problemas.
- *Grupos de intereses y amistad:* También conocidos como grupos informales, se forman basándose en gustos o preferencias, no necesariamente coinciden con los grupos formales de los que se es miembro, pero pudieran coincidir, sin embargo en estos grupos, el estatus de sus miembros y roles, aunque pueden ser muy distintos de los grupos formales.

(Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009) Definen grupo como “... dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares”. Y para ellos, los grupos se dividen en formales e informales.

Se entiende por grupos formales, aquellos que define la estructura de una organización, con trabajos designados que establecen tareas, en estos grupos los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas.

A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización.

Es posible hacer clasificaciones más detalladas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos. Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

(Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009) Clasifican a los grupos de la siguiente manera:

- *Grupos de mando:* Está determinado por el organigrama de la empresa, compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.
- *Grupos de tarea:* También determinados por la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas.
- *Grupos de interés:* Conformado por personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese.
- *Grupos amistosos:* Sucede cuando los grupos se desarrollan porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes.

Etapas del desarrollo de un grupo

(Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009) En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo.

El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas:

- **Formación:** Primera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por la incertidumbre.
- **Tormenta:** Segunda etapa del desarrollo de un grupo, se caracteriza por el conflicto que surge en éste.
- **Normalización:** Tercera etapa, se caracteriza por las relaciones y cohesión estrechas.
- **Desempeño:** Cuarta etapa, cuando éste es funcional por completo.
- **Terminación:** Etapa final, se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades en lugar de por el rendimiento en la tarea.

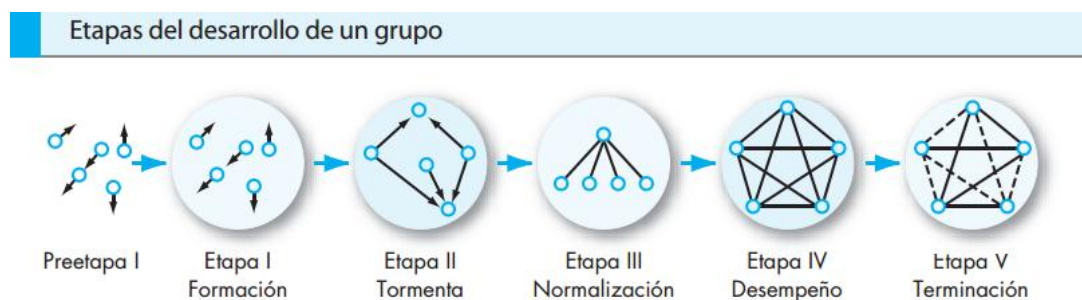


Ilustración 1 Etapas del desarrollo de un grupo

Otra distinción, es la de (Anzieu & Martin, 1968) donde para plantear la distinción que puedan tener diferentes grupos, establecieron una serie de criterios, concretamente establecieron siete variables que determinan y dan lugar a diferentes formas de comprender un grupo.

La siguiente tabla resume de forma muy concreta las características de esta tipología de grupos:

Grupo	Grado de estructuración	Duración	Tamaño	Relaciones	Efectos, creencias y normas	Conciencia	Acciones comunes
Multitud	Muy débil	Minutos-días	Grande	Contagio emocional	Irrupción de creencias latentes	Débil	Apatía
Banda	Débil	Horas-meses	Pequeño	Búsqueda semejanza	Refuerzo	Mediana	Espontáneas poco importantes
Agrupación	Mediana	Semanas-meses	Pequeño, mediano, grande	Personales superficiales	Mantenimiento	Débil- mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Primario	Grande	Tres días-diez años	Pequeño	Personales ricas	Cambio	Grande	Importantes, espontáneas, innovadoras
Secundario	Muy grande	Meses-decenios	Mediano, grande	Funcionales	Inducción	Débil-grande	Importantes, habituales y planificadas

Ilustración 2 Características de la topología de grupos por su grado de estructuración

La última de las tipologías propuestas en este artículo hace referencia a la que plantea (Martín-Baró, 1991) y una de las principales ideas que refleja su tipología es que interpreta al grupo en relación con la estructura social en la que se encuentra y que de cierta manera lo determina y en la que el grupo como tal también lo refleja.

De esta forma, este autor analiza los grupos bajos las siguientes variables:

- Identidad del grupo
- Poder grupal

- Actividad grupal

Tipo	Identidad	Poder	Actividad
Primario	Vínculos interpersonales	Características personales	Satisfacción de necesidades personales
Funcional	Rol social	Capacitación y posición social	Satisfacción de necesidades sistémicas
Estructural	Comunidad de intereses objetivos	Control de los medios de producción	Satisfacción de intereses de clases. Lucha de clases

Fuente: I. Martín-Baró (1991). *Sistema, Grupo y Poder. Psicología desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editores.

Ilustración 3 Tipología de los grupos según Martín-Baró

Estructura grupal

Shakespeare dijo que: “El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son meros actores”. Con esta misma metáfora podemos decir que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta su rol.

Podemos definir la estructura grupal como el resultado de aquello que surge una vez que la evidencia del concepto de grupo ha quedado clara, esto es, una vez que hemos asumido que, existen los grupos y que pertenecemos a ellos y además nos acompañarán por mucho tiempo de nuestras vidas.

(Shaw, 1976) “Pero en realidad, la estructura del grupo no es solamente un mero conjunto de pautas entre unidades distintas, pautas que se hallan separadas entre sí, si bien mantienen algún tipo de vinculación recíproca. La estructura grupal consiste también en una pauta organizacional integrada, que refleja la totalidad de las partes separadas que radican en cada individuo miembro del grupo”.

A partir de la idea de posición de cada persona, aparecen los siguientes conceptos:

- Rol social: Se relaciona con el conjunto o pauta de comportamientos que se esperan de alguien que se vincula con una determinada posición dentro del grupo.
- El estatus: Tiene que ver más con un tipo de evaluación, o con el prestigio o la importancia o el valor que pueden asociarse a las distintas posiciones que hay dentro de un grupo.
- La cohesión: Se suele explicar por la fuerza o sentimiento que obliga a no abandonar el grupo.

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 una sola persona? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores, entre las que se encuentran:

- *Fortalezas de la toma de decisiones grupal:* Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.
- *Debilidades de la toma de decisiones en grupo:* Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por uno o algunos miembros, las decisiones del grupo resienten la responsabilidad ambigua.
- *Eficacia y eficiencia:* En términos generales, las decisiones grupales son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están: lluvia de ideas, técnica del grupo nominal y conferencias electrónicas.

- *Lluvia de ideas:* Pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.
- *Técnica de grupo nominal:* Restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones de donde se deriva el término nominal; los miembros del grupo se encuentran presentes todos físicamente pero operan de manera independiente.
- *Conferencia electrónica:* Es la fusión del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada y también se denomina como grupo asistido por computadora.

Gestión de conflictos

El concepto de conflicto suele verse como algo negativo y como algo que debería eludirse.

El conflicto es la situación en la que unas personas persiguen metas diferentes, o defienden valores contradictorios o tienen intereses opuestos o distintos.

Aunque con distinta intensidad y en momentos diferentes, se suelen adoptar distintas actitudes cuando nos enfrentamos a conflictos. Las cinco actitudes son:

- Competición (gano-pierdes)
- Acomodación (pierdo-ganas)

- Evasión (pierdo-pierdes)
- Cooperación o colaboración (gano-ganas)
- Compromiso o negociación.

Tipos de conflicto

Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Interpersonales: Surgen entre dos o más personas.
- Intergrupales: Se dan entre dos o más grupos y se caracterizan porque cada grupo pretende disminuir la fuerza del otro.

En el caso de las organizaciones, la tipología del conflicto se da de la siguiente manera:

- a) *Conflicto individual*: Surge cuando las necesidades del individuo son opuestas a las de la organización y se refleja en: frustración, conflicto de intereses y de roles.
- b) *Conflicto organizacional*: Se origina en los intentos de la empresa por organizar su estructura.

Los equipos de trabajo

(Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009) Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

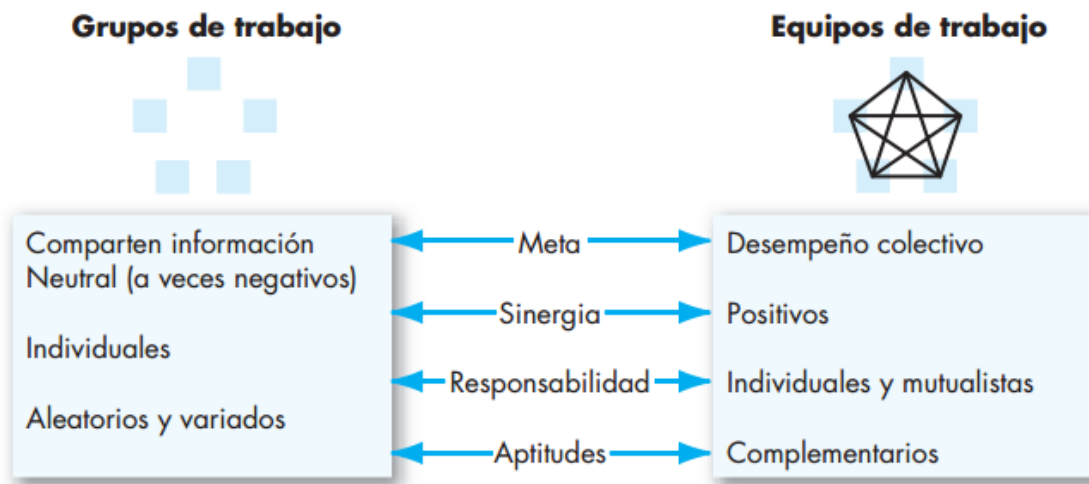


Ilustración 4 Comparación entre los grupos y equipos de trabajo

Tipos de equipos

Según (Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009) existen cuatro tipos de equipo:

- *Equipos para resolver problemas:* Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque no siempre tienen autoridad para implementarlas.
- *Equipos de trabajo autodirigidos:* Son grupos de empleados (normalmente de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados y que asumen muchas responsabilidades de sus supervisores.

- *Equipos transfuncionales:* 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.

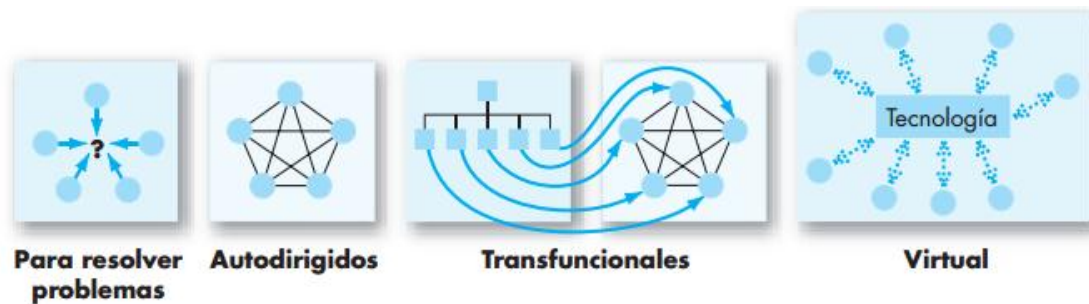


Ilustración 5 Cuatro tipos de equipos

Factores que determinan que los equipos sean exitosos

Los cuatro factores para el desempeño de un equipo son: disponibilidad de recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, una evaluación y sistema de recompensas que refleje contribuciones del equipo.

Composición del equipo

Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos de trabajo.

- Aptitudes de los miembros
- Personalidad de los miembros
- Asignación de roles

- Diversidad de los miembros
- Tamaño de los equipos
- Preferencias de los miembros

Proceso de los equipos

La última categoría se relaciona con las variables del proceso, las cuales incluyen según (Robins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009):

- Propósito y plan comunes
- Metas específicas
- Eficacia del equipo
- Modelos mentales
- Niveles de conflicto
- Pereza social

Conclusión

El trabajo en grupos o equipos de trabajo, es una de las técnicas de trabajo que más se requieren en el ámbito profesional ya que nos permiten llegar entre otras cosas, a la búsqueda de soluciones que quizás de manera personal no se hubiera podido llegar o alcanzar.

Además, como se vio anteriormente, el trabajo en equipo permite establecer metas específicas en las cuales todos los miembros del equipo, pueden y deben participar para lograrlas.

Por otro lado, es fundamental asumir los roles que son asignados dentro de la formación de grupos y equipos de trabajo, ya que esto permite tomar cierta responsabilidad sobre las tareas o actividades asignadas, además de que les permite tener claro el objetivo global del equipo o grupo.

Sin embargo, cabe mencionar que cada uno de los miembros aporta ciertas habilidades y destrezas, que logran hacer un equipo multidisciplinario permitiéndole alcanzar mayores niveles de profesionalismo y conocimiento. Además de que también es necesario e importante alertar a los demás miembros a dar sus opiniones y a realizar preguntas si lo creen necesario.

Propuesta de tema de tesis

“Implementación de equipos de trabajo en las PyMES de la región de Orizaba para el incremento de la productividad”

Objetivo General

Implementar equipos de trabajo dentro de las PyMES de la región de Orizaba para lograr un incremento en la productividad de las mismas.

Agradecimiento

Al Tecnológico Nacional de México por ser mi alma máter y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por su apoyo y motivación para realizar estos artículos en la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.

Referencias

Anzieu, D., & Martin, J. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. París: PUF.

Cartwright, D., & Zander, A. (1985). *Dinámicas de grupos, investigación y teoría*. México: Editorial Trillas.

Martín-Baró, I. (1991). *Sistema, Grupo y Poder. Psicología desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editoriales.

Merton, R. (1980). *Teoría y estructuras sociales*. México : FCE.

Robins, S. (Marzo de 2008). *Los Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-y-clasificacion-de-grupos/>

Robins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University: Pearson Prentice Hall.

Shaw, M. (1976). *Dinámica de Grupo. Psicología de la conducta de los Grupos pequeños*. Barcelona: Herder.