



**Instituto Tecnológico de Orizaba**

**Fundamentos de Ingeniería  
Administrativa**

**Manejo de grupos formales, informales y  
equipos de trabajo**

**Profesor:**

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

**Alumno:**

Lic. Eusebio Alejandro Bolaños Ruiz



Orizaba Veracruz, 14 de febrero de 2016

# Contenido

Manejo de grupos formales, informales y equipos de trabajo.....	1
¿Qué son los grupos? .....	2
Grupos formales e informales .....	3
Modelo de las 5 etapas de la conformación de un grupo .....	4
Propiedades de los grupos .....	5
Toma de decisiones en grupo .....	7
Los equipos de trabajo .....	8
Diferencias entre grupos y equipos .....	8
Tipos de equipos: .....	9
Creación de equipos eficaces .....	9
Conclusiones: Acerca de la importancia de los equipos .....	11
Agradecimientos .....	11

## Manejo de grupos formales, informales y equipos de trabajo

El éxito de una organización depende en gran medida de sus recursos financieros, su acceso a la tecnología y de la demanda de sus servicios a la sociedad. Sin embargo, todos estos elementos serían de nula utilidad si los miembros de esta organización no tuvieran la capacidad de integrar equipos de trabajo eficientes con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

La conformación de equipos dentro de la vida cotidiana es un aspecto presente en cada una de las facetas del ser humano. El sistema de producción de bienes y servicios es realmente una gran cadena que busca satisfacer objetivos individuales por medio de actividades en conjunto. Bajo los incentivos correctos y los conocimientos necesarios, los individuos son capaces de superar cualquier reto.

Sin embargo, los individuos son seres complejos que responden de manera diferente a los incentivos. Por lo tanto, aun cuando un individuo tenga las mejores capacidades de manera solitaria, podría no integrarse de manera ideal a un equipo de trabajo. ¿Cómo encontrar la mejor combinación de sujetos para un objetivo en particular?

Los equipos tienen razón de ser cuando se requiere un poder superior al individual para completar el objetivo deseado. La conformación de estos equipos se lleva a cabo cuando existen múltiples individuos que desean obtener un beneficio con la obtención del objetivo. Esta lógica que en un principio podría parecer simple esconde los fundamentos de la civilización.

Dentro de la sociedad moderna, un equipo bien construido trae mejores resultados en las tareas propuestas. En una comunidad donde se fomenta la competencia, ¿en qué lugar se encuentran los equipos? Aun cuando individualmente los seres humanos buscan objetivos privados, estos forman alianzas estratégicas por medio de intereses monetarios u otra clase de incentivos.

¿Cómo formar el mejor grupo? Y al tener a los mejores elementos, ¿cómo conducirlos para alcanzar los mejores resultados? La selección de los individuos y el surgimiento de un líder dentro de un equipo o un grupo de trabajo depende de múltiples variables cuyos parámetros han sido analizados por la psicología, la economía y la administración.

La conformación de equipos puede darse de manera espontánea, sin embargo, el diseño de equipos acorde a los objetivos y a las personalidades definidas es una de las mejores herramientas para obtener una mayor eficiencia.

### ¿Qué son los grupos?

La palabra “Grupo” recibe diferentes definiciones, sin embargo, la psicología social la define como (UAM, 2016):

“Conjunto de personas que, unidas por un objetivo común, pueden interactuar entre sí, aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, pero, sobre todo, participando de un sentimiento común: el “nosotros” grupal, espíritu que los mantiene unidos al menos durante el tiempo que permanece la locomoción hacia el objetivo propuesto”

Los elementos más comunes de un grupo son:

- Formado por 2 o más personas
- Se comparten: contenidos, sentimientos que forman la cultura del grupo
- Tienen una interacción mutua
- Permanencia temporal

Las características esenciales de un grupo son el objetivo común, el cual define y da vida al grupo, orienta sus conductas y las metas individuales de cada individuo. La estructura que define al grupo es la configuración que adquiere al constituirse, en un grupo existe un conjunto interactivo de roles y posiciones. Normalmente lo

permanente siempre serán los roles, mientras que lo totalmente cambiante serán las actividades y las relaciones.

En un modelo organizado de conductas, los roles ocupan un papel importante dependiendo de la actividad demandada por el grupo en cuestión. El rol siempre será un indicador de la posición del sujeto en la estructura y el desempeño de un rol otorga un estatus en la organización.

Por lo tanto, dentro de un grupo deben de existir:

- Roles
- Conductas y tareas asignadas para cada rol
- Una cadena de mando
- Un objetivo para la conformación del grupo
- Actividades para alcanzar el objetivo
- Relaciones entre los individuos

## Grupos formales e informales

¿Cuál es la diferencia entre un grupo formal e informal? Los grupos formales son definidos por Robbins (2008, pág. 272) como aquellos que definen la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen las tareas. En los grupos formales, las metas organizacionales se dirigen y guían la conducta que deberían exhibir los miembros. Por ejemplo, los miembros de la tripulación de un vuelo comercial forman parte de un grupo formal.

Por otro lado, Según Robbins (2008, pág. 272) los grupos informales son aquellos que no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización. Los grupos informales son formaciones naturales del entorno laboral, que aparecen en respuesta a la necesidad de mantener contacto social. Un ejemplo de este comportamiento son tres empleados de distintos departamentos que suelen comer juntos de manera regular aun cuando no hay relación laboral directa.

¿por qué las personas forman grupos? La teoría de la identidad social muestra como los individuos establecen que las personas tienen reacciones emocionales al fracaso o éxito del grupo, ya que su propia autoestima se vincula con el desempeño del grupo. Por lo tanto, un individuo desarrolla múltiples identidades en el transcurso de su vida. Puede identificarse por la ciudad donde vive, su profesión, su origen étnico.

Las características que definen la identidad social de un individuo son las siguientes:

- **Semejanza:** las personas con mayores niveles de identificación grupal comparen los mismos valores e ideas.
- **Singularidad:** Los individuos suelen tener un mayor nivel de identificación cuando su grupo tiene características singulares en comparación con otros individuos.
- **Estatus:** Las personas usan sus identidades para incrementar su estatus. Por ejemplo, los universitarios con su alma mater. Las personas suelen identificarse a organizaciones con alto estatus y a evitar las de bajo estatus.
- **Reducción de la incertidumbre:** La membresía grupal fomenta a entender quiénes son los individuos en el mundo. Por lo tanto, cuando un individuo pertenece a un grupo, refuerza su propia identidad.

## Modelo de las 5 etapas de la conformación de un grupo

Todo grupo pasa por un proceso de conformación, sea este formal o informal. Al estar consciente de los pasos por los que se ve sometido el proceso de creación, es posible establecer pautas de ayuda para mejores resultados:

Según Robbins (2008, pág. 275) las 5 etapas son las siguientes:

- **Etapas de formación:** Se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito y el liderazgo del grupo. Los miembros

observan que conductas son aceptables y esta fase se termina cuando los miembros se consideran parte de un grupo.

- **Etapas de tormenta:** se trata de un conflicto dentro del grupo, normalmente algunos miembros resisten a las limitantes que supone el grupo a la individualidad además de un conflicto de identidad de liderazgo, esta etapa finaliza cuando se elige a un líder.
- **Etapas de normatividad:** se desarrollan las relaciones y la cohesión además de un fuerte sentido de la identidad. Esta etapa concluye cuando la estructura se consolida y se ha asimilado un conjunto de expectativas en común.
- **Etapas de desempeño:** La estructura es totalmente funcional y aceptada. La energía se traslada de la comprensión al emprendimiento de la tarea asignada.
- **Etapas de suspensión:** El grupo cierra sus actividades y se prepara para disolverse.

## Propiedades de los grupos

### Roles:

La primera propiedad de un grupo son los roles. Un individuo interpreta diversos roles dentro de su vida, desde roles familiares como esposo o padre, hasta roles profesionales como líder o jefe. Estos roles pueden o no ser compatibles dependiendo de la situación enfrentada. La percepción del rol es el punto de vista de cómo se debe actuar al interpretar un rol.

### Normas:

La segunda propiedad son las normas. Todos los grupos establecen normas, las cuales son los estándares aceptables de comportamiento. Las normas incluyen en el comportamiento de sus miembros. Una de las principales es la norma de desempeño, es decir cuánto debe trabajar un

individuo dentro de la organización. También las normas de presentación como la vestimenta o las de acuerdo social como por ejemplo la conformación correcta de amistades o la asignación de recursos como trabajos y salarios.

### **Estatus:**

La tercera propiedad de los grupos es el estatus, es decir: “una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros. Esta propiedad existe en cualquier sociedad. El estatus es una motivación significativa y tiene consecuencias importantes en el comportamiento del grupo.

El estatus se determina con el poder que el individuo ejerce sobre los demás, la capacidad de una persona para contribuir al desarrollo de metas de grupo y las características personales del individuo como buena apariencia o inteligencia.

El estatus tiene efectos sobre las normas. Los individuos con estatus altos tienen mayor libertad para apartarse de las normas establecidas por el grupo. Dentro de un grupo es importante que la jerarquía del estatus está correctamente equilibrada.

### **Tamaño:**

El tamaño es la cuarta propiedad de los grupos. El tamaño de un grupo afecta el comportamiento general de los individuos. De acuerdo con Robbins (2008, pág. 287) los grupos con 12 o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas, si la meta consiste en encontrar información sobre hechos, los grupos grandes son más eficaces, pero los grupos con menos de 7 personas son mejores para hacer algo productivo con esa información.

Uno de los problemas importantes del tamaño grupal es la pereza social, la cual es la tendencia de los individuos para esforzarse menos cuando trabajan de forma colectiva en constaste de cuando trabajan solos.



Sin embargo, la pereza social tiene un sesgo cultural, debido a que en los países orientales donde existen metas grupales, no existe una disminución de la productividad.

La pereza social se puede evitar estableciendo metas grupales, incrementar la competencia intergrupala, realizar evaluaciones individuales y elegir elementos con una motivación elevada como líderes.

### **Cohesión:**

La quinta propiedad es la cohesión. Es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre si y su motivación por permanecer en el grupo. La cohesión afecta la productividad. Para estimular la cohesión del grupo se puede reducir el tamaño del grupo, fomentar las metas de grupo, incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos, aumentar el estatus y la dificultad de pertenencia, aumentar la competencia, recompensar más de forma grupal que individual o aislar físicamente al grupo.

### **Diversidad:**

La ultima propiedad es la diversidad, es decir que tanto se asemejan o se diferencian entre si los integrantes del grupo. La diversidad aumenta el conflicto grupal. No es sencillo permanecer a un grupo diverso, sin embargo, los individuos pueden superar sus diferencias con la ayuda de un buen líder.

## **Toma de decisiones en grupo**

De acuerdo con Robbins (2008, pág. 295) para tomar una decisión en grupo se debe de:

1. Antes de cualquier discusión, cada integrante anota ideas acerca del problema.

2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo. No se permite discutir hasta que se hayan presentado y registrado todas las ideas.
3. El grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y la que queda en punto más alto determina la decisión final.

## Los equipos de trabajo

En las organizaciones contemporáneas, los equipos se usan como el medio principal para organizar el trabajo. Las primeras compañías que introdujeron los equipos de trabajo en los procesos de producción fueron Volvo y General Foods. Estos equipos se han vuelto populares debido a que los equipos son más flexibles a los elementos cambiantes además de que pueden servir como método para democratizar las organizaciones.

## Diferencias entre grupos y equipos

### **Grupo de trabajo:**

Aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo en conjunto, de igual manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de sus aportaciones.

### **Equipo de trabajo:**

Aquel que genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de sus aportaciones individuales.

## Tipos de equipos:

### **Equipos para resolver problemas:**

los equipos están compuestos de cinco a 12 empleados y rara vez tienen poder para aplicar su poder de manera unilateral. Sin embargo, estos crean diversas propuestas de solución

### **Equipos auto dirigidos:**

Los equipos para resolver problemas solo hacen recomendaciones, los equipos auto dirigidos son grupos de empleados que llevan tareas interdependientes. Estos equipos funcionan eliminando los supervisores, pero suelen no ser buenos con los conflictos.

### **Equipos transfuncionales:**

Están integrados por trabajadores e nivel jerárquico similar, de diversas áreas de trabajo. Actualmente la mayoría de las empresas grandes. Este medio es eficaz para lograr que el personal de distintas áreas intercambie información.

### **Equipos virtuales:**

Los equipos virtuales usan tecnología para comunicarse con miembros no presentes físicamente. Casi todos los equipos modernos son virtuales. Para que estos equipos sean funcionales se requiere confianza entre sus individuos, control del avance y la divulgación de los progresos del equipo virtual.

## Creación de equipos eficaces

De acuerdo con Robbins (2008, pág. 313) el modelo de eficacia del equipo es el siguiente:

**Contexto:**

**Factores que determinan el éxito de los equipos.**

- Recursos adecuados
- Liderazgo y estructura
- Clima de confianza
- Evolución del desempeño y sistema de recompensa

**Composición:**

**La forma en la que se debe asignar personal a los equipos**

- Aptitudes de los miembros
- Personalidad
- Asignación de roles
- Diversidad
- Tamaño de los equipos
- Flexibilidad de los miembros
- Preferencias de los miembros

**Proceso:**

**Variables de compromiso de un equipo.**

- Propósito común
- Metas específicas
- Eficacia del equipo
- Niveles de conflicto
- Pereza social

## Acerca de la importancia de los equipos

Los equipos son la partícula fundamental de cualquier organización. La correcta aplicación de diversos métodos de conformación de equipos lleva a las personas a la correcta conclusión de objetivos.

La cooperación es fundamental para la supervivencia, es por ello que toda y cada una de las formas de vida presentes dentro del proceso evolutivo guardan relaciones con sus semejantes e incluso con otras especies teniendo una relación simbiótica. Es curioso cómo el mundo de la biología tiene infinitas analogías con el mundo de la economía y los negocios.

El desarrollo de la sociedad moderna comienza cuando un grupo de semejantes se establece objetivos en común. En este caso particular la supervivencia de la especie y la maximización de la utilidad. En el mundo de las organizaciones modernas, esta maximización de la utilidad sigue siendo uno de los objetivos principales tanto a nivel general y particular.

## Propuesta de tesis

Se propone el tema: “Grupos de trabajo y su impacto en la empresa” con el fin de realizar una investigación dedicada para observar las formas más eficientes de la organización económica.

## Agradecimientos

Debo agradecer a Dios, por la vida y por la ciencia. También le agradezco al Profesor Fernando Aguirre Hernández por su interesante y enriquecedora catedra. Por último, no debo de olvidar mencionar al Instituto Tecnológico de México, por la oportunidad que me otorga al participar en este programa de posgrado.

## Bibliografía

Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

UAM. (2016). *Concepto de grupo*. Obtenido de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/grupo\\_2.](https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/grupo_2.pdf)

pdf