



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

MANEJO DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES Y EQUIPOS DE TRABAJO

DAVID OSIRIS FERNÁNDEZ ABALOS

ORIZABA, VER.

OCTUBRE 2016

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DEFINICIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS	4
3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	5
4. GRUPOS DE TRABAJO	5
4.1. Tipos de grupos	6
4.1.1. Grupos Formales	6
4.1.2. Grupos Informales	7

4.1.2.1. Factores determinantes de los grupos informales.....	8
4.2. Proceso para el desarrollo de grupos	8
4.3. Factores que afectan el comportamiento de los grupos	11
4.4. Ventajas y desventajas de las decisiones grupales	13
4.5. Manejo de conflictos dentro de los grupos	14
5. EQUIPOS DE TRABAJO	15
5.1. Tipos de equipos	15
5.2. Características de los líderes o jefes de equipo	17
5.3. Condiciones para poder trabajar en equipo	18
6. CONSEGUIR GRUPOS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	20
7. DIFERENCIA ENTRE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO	21
8. CONCLUSIONES	22
9. BIBLIOGRAFÍA.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de grupos.	5
Figura 2. Modelo de Equilibrio Puntuado.	10
Figura 3. Equipos de trabajo para resolver problemas, autodirigido e interfuncional.	16
Figura 4. Efectividad del equipo.	19

1. INTRODUCCIÓN.

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma

de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Dentro de las organizaciones, es algo normal que la mayor parte de las actividades sean realizadas por individuos que forman parte de un grupo o equipo de trabajo. Sin embargo, comúnmente los gerentes desconocen a simple vista el por qué varía demasiado el comportamiento de tales grupos del de cada individuo por separado.

Por ello, es importante que los gerentes entiendan que el comportamiento de una colectividad no es la suma de los comportamientos de cada individuo, pues éstos actúan de forma distinta cuando están en conjunto que cuando se encuentran solos.

2. DEFINICIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS.

Un **grupo** es un conjunto de individuos que interactúa para compartir información y conseguir que cada miembro se desenvuelva mejor en su área. Sólo se refiere a la reunión de individuos para conseguir objetivos específicos, no implica la participación en trabajo colectivo.

Un **equipo** es un grupo de trabajo en el que los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de lo que produciría cada uno individualmente. Implica la generación de sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado. (Martínez-Ros, 2010)

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

- **VENTAJAS**

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- Una mayor variedad de puntos de vista.
- Se facilita la aceptación de la solución final.
- Se reducen los problemas de comunicación.

- **DESVENTAJAS**

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.
- La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente. (El Ergonomista, s.f.)

4. GRUPOS DE TRABAJO.

Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad. Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

4.1. Tipos de grupos.

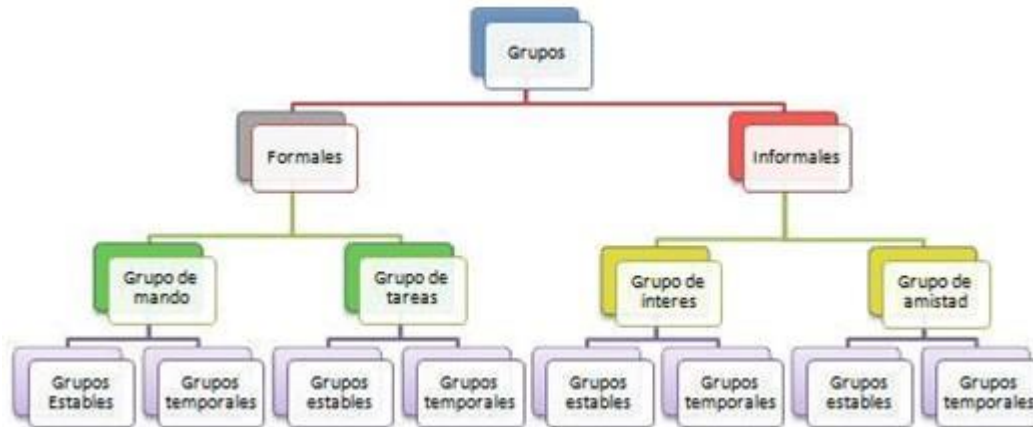


Figura 1. Clasificación de grupos.

Fuente: creadess.org

4.1.1. Grupos Formales.

Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad. Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas. (García, s.f.)

Un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los

organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua.

En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido. (UTCV , s.f.)

Están determinados por la estructura organizativa, y el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido a las metas de la organización.

- **Grupo de mando.**

Determinado por el organigrama, los subordinados reportan directamente a un jefe que les dirige.

- **Grupos de tareas.**

Se asocian trabajadores para realizar una tarea laboral determinada. Puede cruzar las relaciones de mando. (Creadess, 2013)

4.1.2. Grupos Informales.

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. (García, s.f.)

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 proporcionará diferentes beneficios.

Los grupos informales no están estructurados formalmente ni determinados por la organización. Son formaciones naturales que aparecen en respuesta a las necesidades de contacto social.

- **Grupos de interés.**

Formados por personas que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos comunes.

- **Grupos de amistad.**

Suelen formarse por personas que comparten una o más características comunes. (Martínez-Ros, 2010)

4.1.2.1. Factores determinantes de los grupos informales.

Son varias las razones que explican la aparición y desarrollo de los grupos informales dentro de las organizaciones, y que abarcan tanto necesidades personales de los integrantes de los mismos, como características de la propia organización.

Entre los principales determinantes del desarrollo de estos grupos, figuran los siguientes:

- a) Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.
- b) Necesidades e intereses personales comunes entre sus integrantes.
- c) Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas.
- d) Consenso entre los integrantes.
- e) Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros. (UTCV, s.f.)

4.2. Proceso para el desarrollo de grupos.

Modelo Cinco Etapas.

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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 deben realizar 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.

e) 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. (Creadess, 2013)

Reflexiones sobre el MODELO CINCO ETAPAS

- Altos niveles de conflicto pueden llevar a alto rendimiento.
- El orden no siempre es el establecido: Varias etapas se pueden solapar y puede haber “regresiones”.
- Se ignora el contexto organizativo: Si las reglas, tareas, recursos e información vienen dadas por la organización, las primeras etapas son prescindibles.
- En los grupos temporales el modelo es diferente, pues los grupos pasan por transiciones de inercia y actividad. (Martínez-Ros, 2010)

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:

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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.

- d) **Cambios:** en este punto el grupo descarta las pautas anteriores y adoptan nuevos puntos de vista.
- e) **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.
- f) **Última reunión del grupo:** esta última se distingue por un estallido final de actividad para concluir el trabajo. (Creadess, 2013)

Modelo de equilibrio puntuado (grupos temporales con plazos):

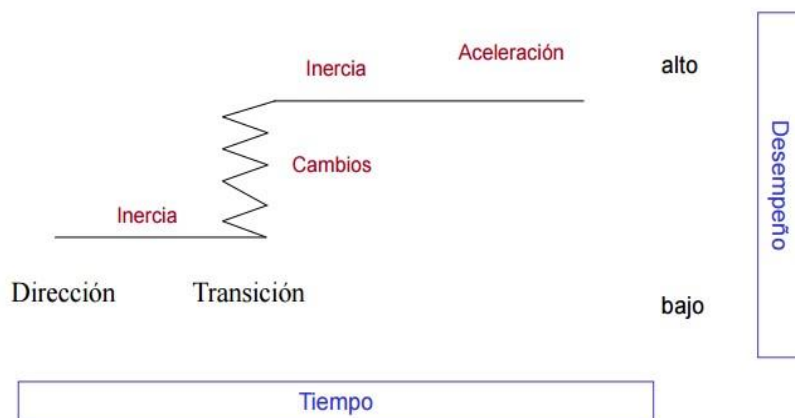


Figura 2. Modelo de Equilibrio Puntuado.
Fuente: ocw.uc3m.e

4.3. 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. (Creadess, 2013)

4.4. Ventajas y desventajas de las decisiones grupales.

Ventajas.

- a) Generan información y conocimientos más completos.** En grupo los individuos aportan sus experiencias y perspectivas en el proceso decisorio. En cambio un solo individuo se limita las propias.
- b) Generan más alternativas diversas.** Un grupo posee más diversidad de información y le resulta más fácil obtenerla para generar gran cantidad de alternativas.
- c) Aumentan la aceptación de una solución.** Puesto que el grupo desarrolla en conjunto las soluciones, se niegan a debilitarla o rechazarla.
- d) Aumentan la legitimidad.** Cuando una decisión es tomada en grupo suele presentarse mayor aceptación o considerarse más legítima que una decisión tomada por una sola persona.

Desventajas.

- a) **Requieren tiempo.** Regularmente los grupos requieren más tiempo para encontrar una solución que un individuo.
- b) **Dominio minoritario.** Comúnmente dentro de un grupo existe una minoría dominante que ejerce presión sobre los demás.
- c) **Presiones para adaptarse.** La tendencia a seguir determinada opinión dentro grupo comúnmente perjudica el pensamiento individual para opinar diferente.
- d) **Responsabilidad ambigua.** Como miembros de un grupo comparten la responsabilidad, diluyendo la responsabilidad individual.

Dependiendo de los criterios que se utilicen para evaluar el resultado en la toma de decisiones, es como se puede establecer si los grupos o un solo individuo son más eficaces. (Martínez, s.f.)

4.5. Manejo de conflictos dentro de los grupos.

Un proceso que deben desempeñar los grupos es el **manejo de conflictos**. Inevitablemente conformen el grupo va realizando sus tareas establecidas aparecerán desacuerdos.

Se entiende por **conflicto** a aquellas discrepancias que son percibidas por los miembros del grupo que originan desacuerdos u oposición. Es decir si alguno de los miembros percibe una discrepancia sea o no real, entonces surgirá un conflicto.

Un **conflicto** puede ser desde una forma muy sutil de desacuerdo hasta algo de grandes dimensiones como huelgas o enfrentamientos.

Posturas ante la presencia de conflictos.

- a) **Punto de vista tradicional del conflicto.** Esta postura establece que todo conflicto es malo y que por lo tanto debe ser evitado.

- b) Punto de vista del conflicto respecto de las relaciones humanas.** Esta postura establece que el conflicto, es una consecuencia natural del grupo y que no se puede evitar, aunque no forzosamente es negativo, sino que puede ser visto y abordado como algo positivo que permita contribuir al desempeño grupal.
- c) Punto de vista del conflicto respecto de la interacción.** Esta postura va más allá respecto a la anterior, pues establece que el conflicto no solamente debe ser abordado como algo positivo para beneficio del grupo, sino que es absolutamente necesario que surja el conflicto para que el grupo se desempeñe eficazmente. (Martínez, s.f.)

5. EQUIPOS DE TRABAJO.

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. (Creadess, 2013)

5.1. Tipos de equipos.

Los equipos de trabajo son capaces de desempeñar cualquier tipo de actividad, desde diseñar productos, mejorar servicios, realizar acuerdos y negociaciones y tomar decisiones.

Comúnmente se pueden encontrar **cuatro tipos diferentes de equipos** en una organización. (Martínez, s.f.), los cuales se presentan a continuación.

a) Equipo para resolver problemas. Este tipo de equipo puede estar compuesto por hasta doce miembros de un mismo departamento o área funcional, con la finalidad de resolver problemas específicos o mejorar las actividades de trabajo. Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento se reúnen unas horas a la semana discuten formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.

- El típico ejemplo lo encarnan los círculos de calidad.
- Suele incluir tanto subordinados como supervisores.
- No se les suele dar capacidad para implementar unilateralmente sus decisiones. (Martínez-Ros, 2010)

b) Equipo de trabajo autodirigido. Este equipo se caracteriza debido a que es capaz de operar sin un gerente por lo que puede dirigirse a sí mismo y presenta un alto grado de responsabilidad para completar un proceso o segmento de trabajo. Son grupos de 10 a 15 empleados que asumen conjuntamente las responsabilidades de sus antiguos superiores en cuanto a los siguientes aspectos:

- Planeación y programación del trabajo.
- Asignación de tareas y control del ritmo de trabajo.
- Toma de decisiones operativas.
- Ejecución de acciones correctivas.
- Selección y evaluación (Martínez-Ros, 2010)

c) Equipo interfuncional. Se trata de un grupo compuesto por diferentes expertos en diversas especialidades con la finalidad de trabajar juntos para atender más áreas. Son grupos de empleados de un nivel jerárquico similar, trabajando en diferentes áreas, donde se reúnen para llevar a cabo una tarea. Pueden ser una buena herramienta para problemas transversales. Son complicados de administrar, dada la diversa procedencia de sus miembros. (Martínez-Ros, 2010)

d) **Equipo virtual.** Este equipo se apoya de la tecnología y aparatos de cómputo para trabajar en conjunto sin importar la ubicación física de cada integrante.

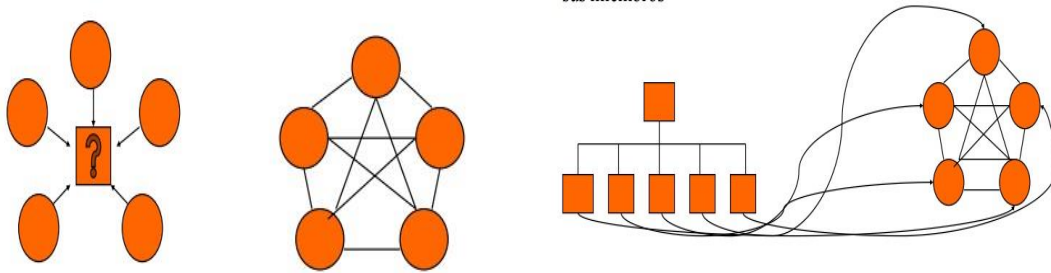


Figura 3. Equipos de trabajo para resolver problemas, autodirigido e interfuncional.
Fuente: ocw.uc3m.es

5.2. 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 de 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.
- **Llegar 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. (Creadess, 2013)

5.3. Condiciones para poder trabajar en equipo.

Para poder trabajar en equipo se necesita de conocimiento de estas condiciones 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 la 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:

- Exprese 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. (Creadess, 2013)

6. CONSEGUIR GRUPOS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

Aunque no hay una lista indiscutible de las características que debe tener un equipo eficaz, los conceptos clave para el funcionamiento de grupos son especialmente importantes.

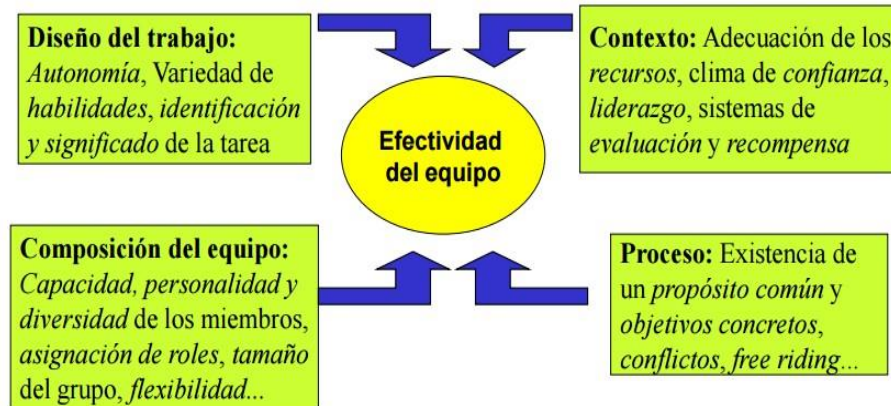


Figura 4. Efectividad del equipo.

Fuente: ocw.uc3m.es

- a) **Modelos de liderazgo:** Los “trionfadores” de la empresa son estrellas individuales que “se han hecho un hueco a codazos”.
- b) **Selección** de jugadores que tengan habilidades interpersonales para cumplir sus roles y cooperar en el equipo (o puedan adquirirlas).
- c) **Formación:** La mayoría de las personas individualistas pueden ser formados como jugadores de equipos.
- d) **Recompensas:** Debe existir un equilibrio entre los premios a las contribuciones individuales y a las contribuciones del equipo.

Los equipos maduros pueden desarrollar una serie de vicios:

- La familiaridad y el éxito pueden generar auto-complacencia, conservadurismo o apatía.
- El conocimiento mutuo puede llevar a falta de comunicación.
- Los procesos arraigados, eficaces para metas sencillas, pueden ser inadecuados para tareas más complejas

Algunas soluciones típicas:

- Preparar a los miembros para mantener el nivel tras la euforia inicial.
 - Ofrecer nueva formación tras la consolidación de un equipo.
 - Introducir el desarrollo del equipo como una tarea permanente del grupo.
- (Martínez-Ros, 2010)

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

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 comprender plenamente lo que está sucediendo en su grupo.	Los miembros basan su éxito en la confianza y alientan a todos los miembros a expresar sus opiniones, 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.

(Creadess, 2013)

8. CONCLUSIONES.

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 pedirles 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.

9. BIBLIOGRAFÍA

Creadess. (04 de Junio de 2013). Obtenido de Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible:

<http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidadempresarial/talento-humano/20458-grupos-y-equipos-formales-einformales-de-trabajo>

El Ergonomista. (s.f.). Obtenido de <http://www.elergonomista.com/comunicaciongrupo.html>

García, J. C. (s.f.). Academia.edu. Obtenido de

https://www.academia.edu/6258051/Grupos_Formales_e_Informales..._Juan_Carlos_Galvez_Garcia_IMI_9-3

Martínez, E. D. (s.f.). Grandes Pymes. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/>:
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/13/grupos-y-equipos-formales-einformales-de-trabajo/>

Martínez-Ros, E. (12 de Febrero de 2010). Universidad Carlos III de Madrid . Obtenido de Open Course Ware: <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-ycontabilidad/comportamiento-organizativo/transparencias/TEMA6.pdf>

UTCV. (s.f.). Obtenido de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento: <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/i-grupos-y-necesidades/2-1-grupos-formales-informales-y-equipos-de-trabajo/2-1-2-grupos-informales>

UTCV . (s.f.). Obtenido de Dirección de Equipos de Alto Rendimiento: <https://sites.google.com/site/direquiposdealtorendimiento/i-grupos-y-necesidades/2-1-grupos-formales-informales-y-equipos-de-trabajo/2-1-1>