

2017

MANEJO DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES Y EQUIPOS DE TRABAJO

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

JUNTOS HASTA EL FINAL

INTRODUCCIÓN

Lo primero que pasa por mi mente al escuchar una palabra como “equipo” son los juegos olímpicos, porque, aunque la mayoría de los atletas compiten individualmente van en representación de un país entero, y todo su esfuerzo y trabajo se ve reflejado no solamente en el número de medallas que han recibido, sino en poner a su país por encima de otros. Incluso en las emocionantes carreras de relevos, es increíble ver físicamente los beneficios que puede uno obtener al trabajar en equipo, incluso si las utilizáramos como analogías, encajarían perfecto en el trabajo de los colaboradores, dentro de las organizaciones.

Por ejemplo, usando el caso del equipo de Jamaica, bastaría entender que no todos corren a la misma velocidad, sin embargo, todos son indispensables para ganar la carrera, puede que haya algunos que sobresalgan más que otros, como Usain Bolt, sin embargo, eso no significa que una sola persona ganará la carrera, sobre todo si hablamos de grandes distancias, las carreras de relevo, tienen una peculiaridad, cada corredor sabe perfectamente en qué momento debe iniciar y en qué momento le toca a alguien más, el corredor que le toca al principio no puede invadir el siguiente tramo, porque en primer lugar ya ha dado su máximo en ese momento, y en segundo lugar porque su relevo ya se encuentra en ese lugar. Una gran lección para aquellas personas que no saben delegar autoridad y todo lo quieren hacer ellas mismas, por la falta de confianza en las capacidades de los demás. Es importante conocer nuestras debilidades y fortalezas constantemente, para saber de qué manera podemos fortalecer aquellas áreas débiles, esto es de suma importancia enfocado en las organizaciones.

Por lo tanto, en el presente artículo explicaremos las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo, así como su funcionamiento dentro de la organización, esto es importante para entender su impacto en el logro de los objetivos planteados por la organización y sus directivos.

ANTECEDENTES

Dado que muchas tareas, objetivos complejos y decisiones están más allá de las capacidades de una sola persona, los grupos y equipos, más que los empleados individuales, constituyen cimientos fundamentales para la construcción de las organizaciones de la actualidad (Hitt, 2006).

Los equipos diversos aportan conjuntos distintos de conocimiento, destrezas y actitudes al proceso de toma de decisiones. También toman en cuenta un rango más amplio de información y tienen acceso a más recursos que los ayudan a tomar decisiones más eficaces. Es frecuente que tales decisiones conduzcan a acciones competitivas más poderosas que las que toman equipos de alta dirección más homogéneos (Hitt, 2006).

Los grupos realizan diversas clases de actividades, que van, por ejemplo, del desarrollo de productos nuevos, al diseño de automóviles, elaboración de presupuestos y formulación de planes estratégicos. Aun aquellos individuos que sienten inclinación por ser emprendedores independientes a final de cuentas enfrentan esta prueba de la realidad: si una organización no se basa en grupos y equipos de alto rendimiento, es probable que no sea capaz de competir con eficacia en los escenarios competitivos actual o futuro (Hitt, 2006).

Asimismo, es común que los grupos se vuelvan equipos o no, aquellos grupos que se vuelven equipos significa que han creado un nivel alto de identificación de sus miembros con el grupo. En otras palabras, para los miembros es importante el hecho de que forman parte de una unidad. Una forma útil de pensar sobre la relación entre grupos y equipos es verlos como un continuo. Se coloca a los individuos —o se colocan ellos mismos— dentro de un grupo.

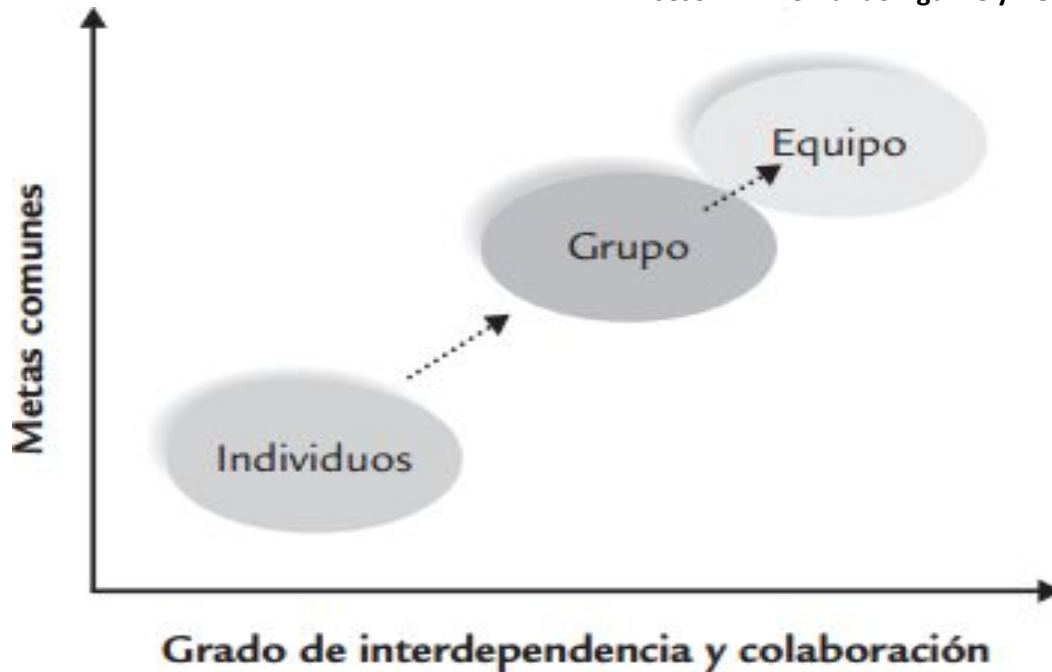


Figura: Continuo Individuo-Grupo-Equipo

Fuente: (Hitt, 2006)

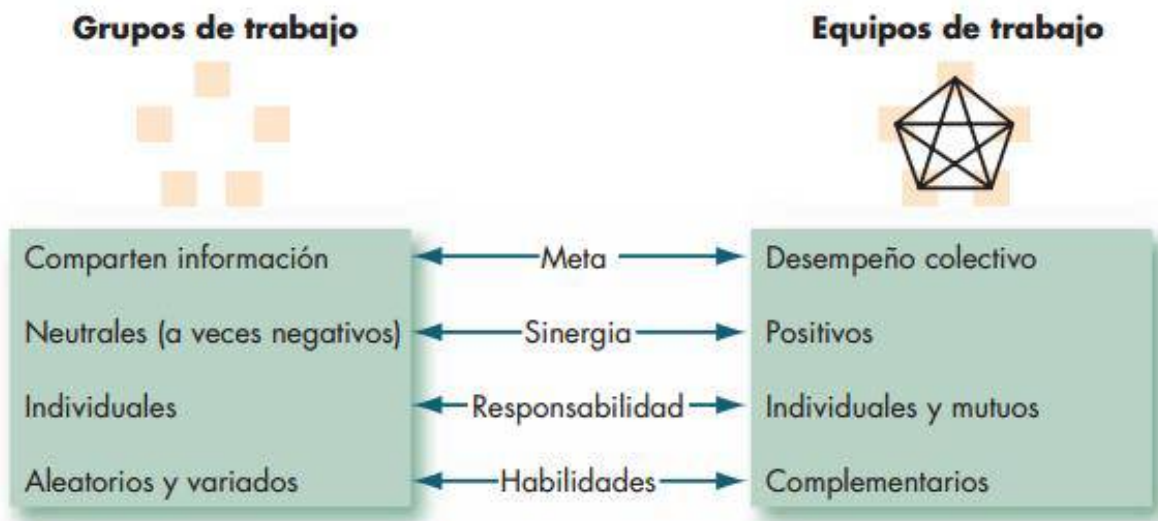


Figura: Breve comparación entre equipos y grupos

Fuente: (Robbins, 2004)

Es importante diferenciar entre grupos y equipos. En ciertas circunstancias son lo mismo, y no lo son en otras, por lo tanto, es importante conocer sus características y sus principales diferencias, como lo haremos a continuación.

GRUPOS

(Hitt, 2006) nos explica que un grupo se define por lo general como un conjunto de personas, limitado en cuanto a número (usualmente de 3 a 20, o algo así), que tienen cierto grado de interacción y objetivos compartidos.

De acuerdo a (Palomo, 2010), los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexistiendo en las mismas circunstancias, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico según distintos criterios como se muestra a continuación:

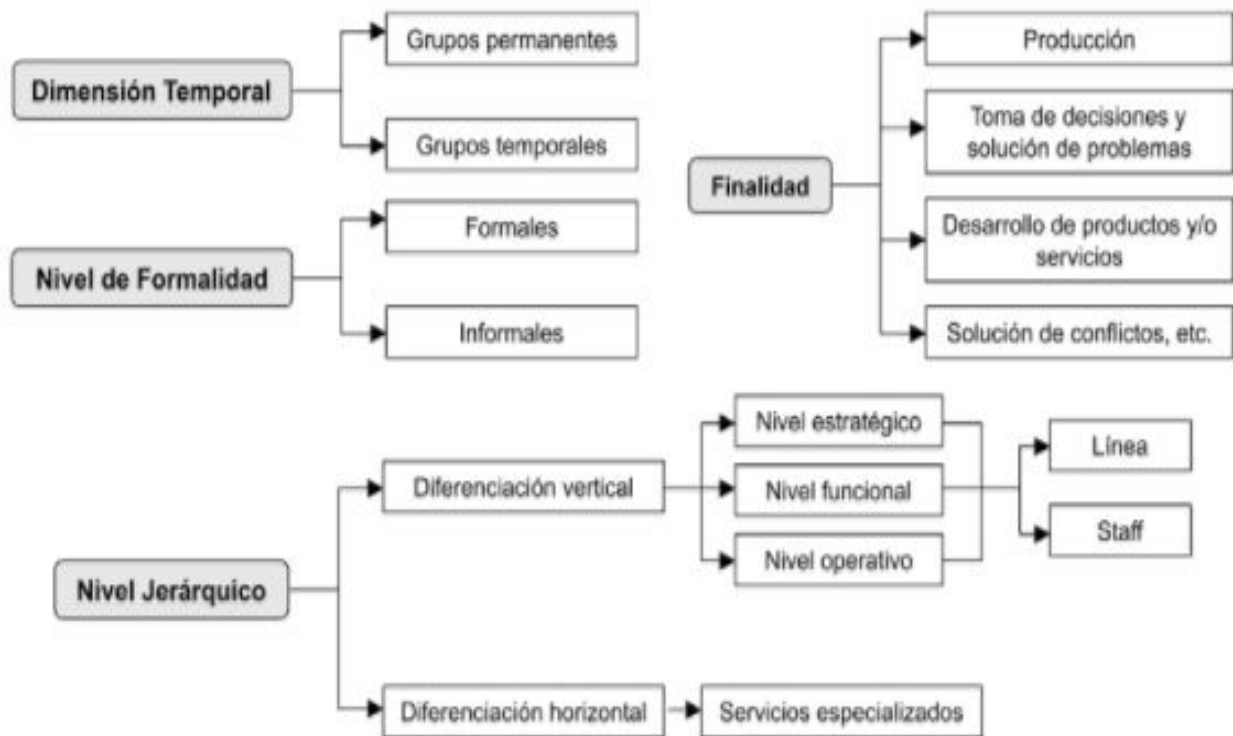


Figura: Tipos de Grupos en las Organizaciones Fuente: (Fernández, 1998; Gil & García, 1996; Palomo, 2010)

1. Dimensión Temporal incluye:

- a. Grupos permanentes: grupos estables en el tiempo, permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.
- b. Grupos temporales: grupos formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado, disolviéndose una vez alcanzada la meta para la que fueron creados.

2. Nivel de Formalidad se refiere a:
 - a. Formales: son grupos previstos por la organización (constituyen su estructura funcional y se reflejan en los organigramas), y están orientados a la consecución de sus objetivos.
 - b. Informales: son grupos que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal.
3. Finalidad
 - a. Producción
 - b. Toma de decisiones y solución de problemas
 - c. Desarrollo de productos y/o servicios.
 - d. Solución de conflictos y más.
4. Nivel Jerárquico
 - a. Diferenciación Vertical habitualmente divididos en:
 - i. Nivel estratégico: también denominado Dirección General, formado por los directivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la organización, así como los planes para alcanzar dichas metas.
 - ii. Nivel funcional: formado por el conjunto de directivos funcionales y mandos intermedios que relacionan el nivel estratégico con el operativo. Su función principal es cumplir los objetivos definidos por la Dirección General, así como coordinar y supervisar el funcionamiento de su unidad.
 - iii. Nivel operativo: formado por los empleados que están situados en la base del organigrama, desarrollan las funciones y tareas básicas para asegurar la producción de bienes y/o servicios.

A su vez, estos tres niveles pueden ser:

 1. Línea: Están directamente implicados en la toma de decisiones en la producción de bienes y/o servicios.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

2. Staff: son unidades de apoyo, asesoras, y, por tanto, no tienen capacidad para tomar decisiones directamente sobre la producción de bienes y/o servicios.
- b. Diferenciación Horizontal, donde se incluyen:
- i. Servicios especializados: son grupos multidisciplinares formados normalmente por especialistas en distintas materias y cuya función básica es asesorar o apoyar a la organización.

GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Los grupos formales son grupos que la organización diseña, crea y regula para que se realice el trabajo fundamental y contribuyan con su misión general.

(Hitt, 2006) nos explica que dentro de casi cualquier organización es común que haya tres clases de grupos formales:

1. De comando (supervisión): un grupo de comando (supervisión) consiste en un supervisor o gerente y todos aquellos que le reportan a esta persona. Por lo general, tales grupos se consideran las unidades básicas de trabajo de una organización. Sin embargo, en función de la naturaleza de las tareas que se asignan a cada individuo, el nivel de interacción entre sus miembros varía en forma considerable de un grupo de comando a otro. Normalmente su duración es prolongada, más que temporal, asimismo, la membresía a estos grupos cambia relativamente con lentitud. Estos factores reunidos afectan la naturaleza y calidad de la interacción personal entre los miembros del grupo.
2. De proyecto/fuerza de tarea: son grupos que una organización reúne para lograr un objetivo específico, que cruza unidades organizacionales diferentes.
3. Comités: grupo permanente o temporal (ad hoc), cuyos miembros se reúnen sólo de forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización. Así, la interacción es esporádica y para la mayoría de miembros éste no es el grupo formal de la organización con el que se tienen el mayor grado de compromiso. No obstante, las decisiones de un comité podrían tener implicaciones relevantes no sólo para sus miembros, sino también para toda la organización.

Un grupo informal es aquél donde sus miembros eligen interactuar en forma voluntaria. Según (Robbins, 2004), dado que el grupo informal aparece en respuesta a la necesidad de contacto social y no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización, el autor encuentra dos tipos de grupos informales que son los siguientes:

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

1. Grupos de Interés: son grupos formado por empleados que trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.
2. Grupos de amigos: son grupos formados por personas que tienen una o más características en común. Las alianzas sociales con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE GRUPOS

(Robbins, 2004) explica que en general, los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que es denominada “modelo de las cinco etapas del desarrollo de grupos”; conformada por cinco estados que son la formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración.

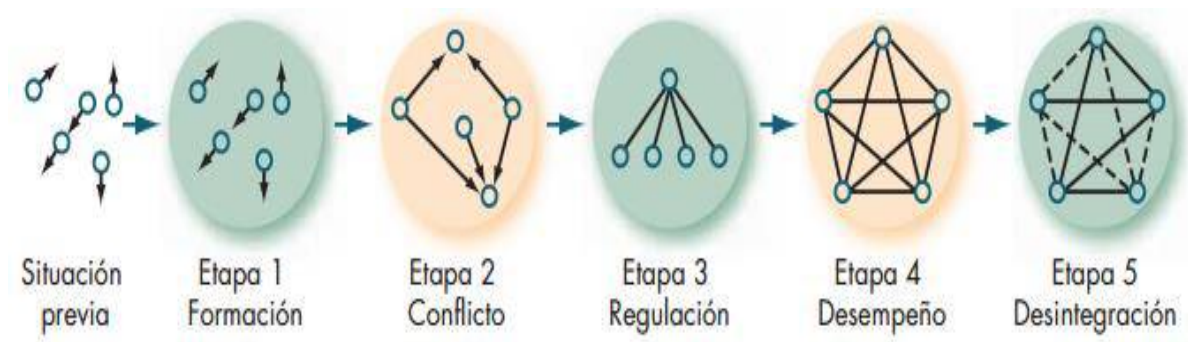


Figura: Etapas en el desarrollo de los grupos.

Fuente: (Robbins, 2004)

- Etapa de formación: primera etapa del desarrollo de los grupos, caracterizada por mucha incertidumbre sobre el propósito, la estructura y liderazgo del grupo. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.
- Etapa del conflicto: segunda etapa del desarrollo de los grupos caracterizada por los conflictos internos. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que les impone su individualidad. Al culminar la etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.
- Etapa de regulación: tercera etapa del desarrollo de los grupos, caracterizada por las relaciones estrechas y cohesión. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Se da por concluida esta etapa cuando la estructura del grupo está solidificada.
- Etapa de desempeño: cuarta etapa del desarrollo de los grupos, en la que la asociación funciona a cabalidad. La estructura en este punto es completamente funcional y la energía de los integrantes es dirigida a la realización de las tareas que los ocupa. Para los grupos de trabajo

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, en comisiones, equipos y otros grupos que tienen una tarea limitada, queda una fase más.

- Etapa de desintegración: última etapa del desarrollo de los grupos temporales, caracterizada por la conclusión de las actividades, más que por la realización de tareas.

(Robbins, 2004) sugiere otro modelo para grupos temporales con plazos, puesto que los grupos temporales no siguen el modelo anterior, llamado “modelo de equilibrio puntuado”, donde los grupos temporales pasan por transiciones de inercia y actividad.

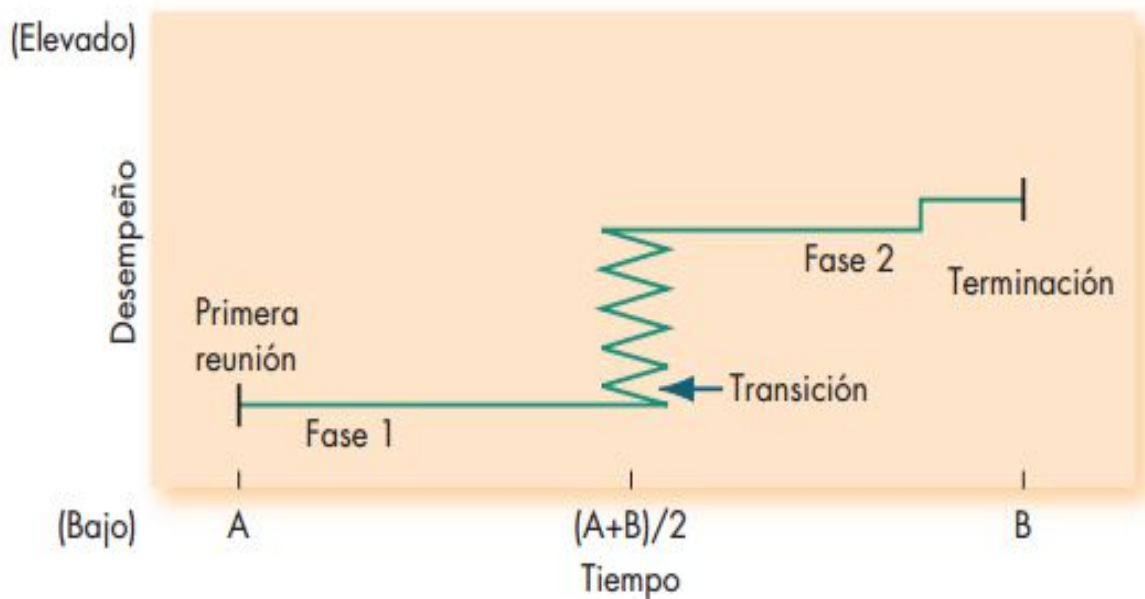


Figura: Modelo del equilibrio puntuado

Fuente: (Robbins, 2004)

Este modelo tiene una sucesión peculiar de actividades (o inactividades):

1. En la primera reunión se traza la dirección del grupo.
2. En esta primera fase la actividad del grupo es inercial.
3. Al final de la fase sobreviene una transición, exactamente cuando el grupo consumió la mitad de su tiempo.
4. La transición suscita cambios importantes.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

5. A la transición sigue una segunda fase de inercia.
6. La última reunión del grupo es de actividades intensas.

El esquema de modelo del equilibrio, los grupos muestran periodos prolongados de inercia salpicados por breves cambios revolucionarios incitados principalmente porque los miembros se hacen conscientes del tiempo y de su plazo.

EQUIPOS DE TRABAJO

(Hitt, 2006) explica que un equipo es un tipo o una forma de grupo. En efecto, un equipo tiene características adicionales más allá de las de un mero grupo: grado mayor de interacción coordinada y, en especial, un sentido más alto de la responsabilidad individual de sus miembros para alcanzar los resultados grupales específicos.

Mientras que (Robbins, 2004) argumenta que los grupos y equipos no son lo mismo, dado que para Robbins; un grupo de trabajo es aquel que interactúa para compartir información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad, por lo tanto su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo, no existiendo la sinergia que pudiera crear un nivel de desempeño mayor al de la suma de sus contribuciones; un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos. Robbins enfatiza claramente que, por el hecho de llamarle equipo a un grupo, eso no incrementará de forma automática su desempeño.

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. (Robbins, 2004) menciona que existen cuatro tipos de equipos dentro de las organizaciones, éstos son:



Figura: Tipos de Equipos en las Organizaciones.

Fuente: (Robbins, 2004)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

1. Equipo de Solución de Problemas: son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.
2. Equipos Autodirigidos: grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor. Llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes.
3. Equipos Multidisciplinarios: grupos de empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.
4. Equipos Virtuales: equipos que usan la tecnología computacional para enlazar a sus miembros físicamente dispersos con el fin de alcanzar una meta común. Además permite a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que les separe una pared o un continente. Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones. Las 3 principales diferencias entre los equipos virtuales y los de cara a cara son:
 - a. La ausencia de expresiones paraverbales (tono de voz, inflexión, volumen de voz) y no verbales (movimiento ocular, expresión de voz, ademanes y otro tipo de lenguaje corporal).
 - b. Un contexto social limitado
 - c. La capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio.

DIFERENCIAS ENTRE EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

(Palomo, 2010) comenta que en ocasiones se confunden dos tipos de situaciones que, sin embargo, responden a conceptos claramente diferentes “grupo” y “equipo”. Así las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada una de ellas, no existiendo, por tanto, una meta común.

Grupos	Equipos
Líder centrado en la tarea	Liderazgo compartido = gestores de personas
El trabajo se reparte en partes iguales y cada uno se responsabiliza al máximo	El trabajo se distribuye según su perfil competencial y motivacional. Las responsabilidades sobre los resultados son compartidas
No implica confianza mutua	Confían unos en otros.
Se da el individualismo	Se apoyan mutuamente
Se acepta la autoridad	Se otorga la autoridad
No se fomenta la automotivación	Se crean las condiciones óptimas para la automotivación
Cada uno es responsable de sus resultados	Asumen la responsabilidad sobre sus resultados y los del equipo
Tienen reglas	Establecen normas
No implica orgullo de pertenencia	Están orgullosos de su equipo
Hay reservas de comunicación	Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva
El resultado es individual	El resultado es colectivo
Existe un interés común	Existen metas definidas y conjuntas
Tienen un objetivo común	Muestran compromiso emocional con el proyecto del equipo
No es importante la participación en los procesos de toma de decisiones	Es clave que las personas conozcan los procesos y procedimientos para facilitar su participación en la toma de decisiones.

Fuente: (Palomo, 2010)

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Una de las diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento es la necesidad de desarrollar y mejorar el rendimiento. Un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y que tiene claro que los demás son claves para la consecución de estos y el enfoque a adoptar por el equipo. Para ello, es necesario pasar por varios estudios y evolucionar desde el estadio inicial de grupo hasta ser un equipo de alto rendimiento.

AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento en esta nueva aventura, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo en mis estudios de posgrado, al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, así como a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por proporcionarme las bases necesarias para ser mejor como profesionista y ser humano.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Fernández, A. R. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Pirámide.
- Gil, F. R., & García, M. S. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Pirámide.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Palomo, M. T. V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.