

S.E.P

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“MANEJO DE GRUPOS DE TRABAJO”

PRESENTA:

L.I. LOURDES GARCÍA MONTERO

NOMBRE DEL CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

Orizaba, Ver

JUNIO 2017

CONTENIDO

Introducción	3
Grupos de trabajo	3
Integración de grupos de trabajo	4
Manejo de grupos de trabajo	4
Técnicas para el manejo de grupos	7
Características de técnicas de manejo de grupos de trabajo	9
Reuniones con el equipo de trabajo	10
Referencias bibliográficas	13
Agradecimientos	14

INTRODUCCIÓN

La raza humana por naturaleza tiende a realizar asociaciones para lograr su sobrevivencia, y en el ambiente organizacional no es la excepción, en cualquier organización se crean grupos sociales, pero también se crean grupos de trabajo para lograr la materialización de diferentes objetivos

Para que esto suceda cada líder debe identificar la manera en la cual se encuentran integrados, así como la forma idónea de manejarlos

Se ha identificado de manera plena que los grupos de trabajo alcanzan sus objetivos de manera más rápida, comparándolos con la rapidez con la que lo hacen los colaboradores de manera individual, las organizaciones exitosas deben favorecer el crecimiento de los mismos e impulsar su adecuado desarrollo

Dentro de cada grupo de trabajo se encontrara inmerso el trabajo del líder de grupo, como parte de las cualidades gerenciales que este debe poseer es el adecuado manejo de los colaboradores, guiar a su grupo sin perder en consideración los objetivos fijados.

GRUPOS DE TRABAJO

El trabajo en equipo resulta ser además de común, un generador de objetivos cumplidos, debido a que acerca a sus integrantes a los objetivos planeados, algunos autores manejan sus propias descripciones, dentro de las cuales se puede encontrar:

“Se entiende por grupo cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo pudiéndose comunicar cada una de ellas con todas las demás de forma directa” (“propia_-_a_participar_tambien_se_aprende_parte_2.pdf”, s/f)

INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Al integrarse en una organización y verse en la necesidad de manejar diferentes grupos de trabajo se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- Existirán diferentes personalidades, pertenecientes a cada colaborador
- La manera de asimilar la información y las indicaciones variaran de una persona a otra dependiendo de las características socio culturales de cada uno de ellos.
- La percepción de la realidad será variable de acuerdo a diversos factores, tales como la edad.

MANEJO DE GRUPOS DE TRABAJO

El manejo del recurso humano siempre resulta un tópico muy inestable, debido a las condiciones tanto emocionales como psicológicas de un individuo por lo que manejarlos adecuadamente siempre representa un gran reto.

Uno de los factores clave es el liderazgo, las personas que se encuentren al frente de una organización o como cabeza de grupo deben poseer determinadas características específicas, tales como:

- La creatividad
- El dinamismo

- El adecuado manejo de los canales de comunicación con sus colaboradores
- El apoyo a los miembros de su equipo para lograr alcanzar las metas individuales.

Para autores importantes como Chiavenato, el liderazgo es:

La influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana por consiguiente, un elemento importante y común a todo liderazgo es la capacidad de establecer una comunicación efectiva, ya sea que se sustente en el lenguaje verbal, escrito u oral, o no verbal como el gestual y el corporal; además, confluyen cualidades diversas como la persuasión, el poder, la influencia, el brío del entusiasmo y la motivación orientada al logro de las metas trazadas. (Chiavenato & Sapiro, 2004)

Un líder siempre encontrará conflictos dentro de su grupo de trabajo, la clave se encuentra en saber cómo resolver los roces que sus colaboradores posean derivado de la rutina laboral.

Cuando un conflicto o altercado es resuelto de manera expedita, puede traer ciertos conocimientos al grupo mismo, o tomar conciencia de la realidad e identificar ideas o sentimientos, inclusive clarificar objetivos.

Pero por otro lado, si los conflictos no son manejados de manera eficaz pueden generar la inadecuada práctica de labores, desmotivación de los colaboradores, alejamiento de algunos miembros o simplemente agresión por parte de algunos.

Un clima laboral adecuado facilita el manejo de los integrantes y por ende la consecución de objetivos, por lo que es necesario se tomen las medidas pertinente

para que los individuos entablen relaciones afectivas que los comprometan de manera más directa con el grupo al cual pertenecen.

Recientes investigaciones han arrojado el hecho de que los aspectos lúdicos impulsaran el desarrollo y aprendizaje de los colaboradores, debido a la necesidad de asociación, identificación, seguridad, entre otros rubros que poseen los individuos, son necesarios cubrir diferentes tópicos:

- **Percepción social.** Es la captación de la realidad que posee cada individuo referente a sus colegas o la organización misma y la clasificación o estatus social al cual se pertenece, dentro de este factor se engloban características de índole político, ideológico, cultural entre otros.
- **Los estereotipos.** Son concepciones preestablecidas referente a un individuo o grupo de trabajo, se emitirá un juicio de los grupos de trabajo o de los colaboradores basados en el aspecto, actitudes o actos.
- **Personificación.** Al conocer a determinado individuo se forma una primera impresión, sin tener bastos conocimiento para entender su personalidad, esta personificación puede ser modificada a través del tiempo gracias a las características reales del individuo como el comportamiento o el vocabulario.
- **Representación contraste.** Son juicios dicotómicos sobre el comportamiento de un grupo de trabajo o bien colectivo sin emitir de manera definida elementos para realizar un análisis profundo de sus características.
- **Atribución de motivos y causalidad.** “Es el rol de “psicólogos ingenuos”, que asumen las personas cuando se sienten “obligadas” a explicar la conducta de las otras personas. Busca atribuirles a los demás lo que nosotros poseemos o somos, pero que no reconocemos”. (Heider, 2015)

- **Relaciones frente a frente en el grupo.** Existen diversos factores que ayudan a los individuos a interactuar de manera adecuada, llevando a cabo el adecuado funcionamiento de las actividades encomendadas, entre ellas destacan:
 - El sentimiento de pertenencia o familiaridad que se genere con el resto de los colaboradores.
 - Las características de personalidad, que en algunas ocasiones tienden a ser más flexibles.
 - La constitución física del individuo.
 - Los valores que promulgan si son afines a un mismo objetivo o ideal
 - Las características intelectuales
- ❖ **El estatus personal.** Se encuentra determinado por aspectos tales como la cultura, experiencia, capacidad, trabajo, etc y se desarrolla de manera individual entre cada colaborador, mientras más sano se encuentre el estatus personal la persona tiende a ser mejor aceptada por el grupo de trabajo.

TÉCNICAS PARA MANEJO DE GRUPOS

Al existir dentro de una organización diferentes grupos de trabajo es necesario que el líder se apoye de diversas técnicas para exponenciar su eficacia, por lo que Ana Cano la describe de la siguiente manera:

Conjunto de medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirven para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación

grupal. Dicho en otros términos, el uso de técnicas grupales sirve para facilitar y estimular la acción del grupo en cuanto conjunto de personas (lograr gratificación) y para que el grupo alcance los objetivos y las metas que se ha propuesto de la manera más eficaz posible (lograr productividad grupal) (Cano, A., 2005)

La finalidad de las técnicas de trabajo es brindar una estructura al grupo de trabajo para que funcione de manera adecuada, pero se debe tener en cuenta que

- ❖ No todas las técnicas existentes serán aplicables a todos los objetivos (es decir, tendrán que ser seleccionadas)
- ❖ No todas las técnicas pueden ser aplicadas en todos los lugares de trabajo
- ❖ Las técnicas son un auxiliar para alcanzar un objetivo

Una vez aclara las limitaciones que poseen las técnicas se debe seleccionar la adecuada al grupo de trabajo en el cual se implementará, esto se realiza con base a diferentes factores, tales como:

- ❖ **En función a los objetivos establecidos.** Para definir una técnica adecuada, los objetivos del grupo de trabajo deberán estar completamente definidos y establecidos.
- ❖ **En función a la madurez del equipo de trabajo.** La selección se encontrará basada en las características de los colaboradores tales como la edad, la resistencia al cambio o la experiencia para pertenecer a un grupo de trabajo.
- ❖ **En función al tamaño del grupo.** El tamaño del grupo marcará la pauta para la elección de la técnica adecuada debido a que en los grupos pequeños suele existir mayor intimidad y confianza para interactuar. En los grupos

particularmente grandes suelen aparecer subgrupos los cuales deben ser integrados a los objetivos del total de la población.

- ❖ **En función del ambiente.** Para lograr que un grupo de trabajo funcione adecuadamente se debe poner empeño en las condiciones físicas del medio ambiente, debido a que estas pueden afectar de manera significativa el rendimiento de los colaboradores
- ❖ **En función a las características del medio.** Se deben elegir técnicas que no rompan drásticamente con su comportamiento habitual, pero que sin duda logren el cambio institucional que se busca, lo adecuado será encontrar un punto donde se equilibren estas dos características.
- ❖ **En función de las características de los miembros.** Se debe tener presente que las características de un grupo se encontrará definida por las características de los colaboradores, es muy importante el hecho de que los colaboradores no se sientan obligados a realizar las actividades, si no que comprendan que sus esfuerzos conjuntos son fundamentales para alcanzar un objetivo establecido.

CARACTERISTICA DE TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPOS DE TRABAJO

Para que los colaboradores se sientan parte integral de un grupo de trabajo y logren un sentido de pertenencia se debe realizar ciertas acciones como:

- ❖ Agilizar la comunicación entre todos los colaboradores

- ❖ Incentivar a cada individuo a expresar sus opiniones y puntos de vista al respecto
- ❖ Crear un sentido de pertenencia entre los participantes, hacer una unificación, crear un “nosotros”
- ❖ Fomentar colaboradores proactivos
- ❖ Impulsar el arte de saber escuchar a sus colegas.
- ❖ Integrar a todos los participantes, incluyendo a los que se buscan su aislamiento por razones personales o características de su personalidad.
- ❖ Motivar a sus colaboradores al desarrollo de sus capacidades individuales fomentando el aprendizaje, autonomía y cooperación.
- ❖ Crear sentimientos de seguridad
- ❖ |Crear un ambiente adecuado para desarrollar sus actividades y adaptación al ambiente laboral.

REUNIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO

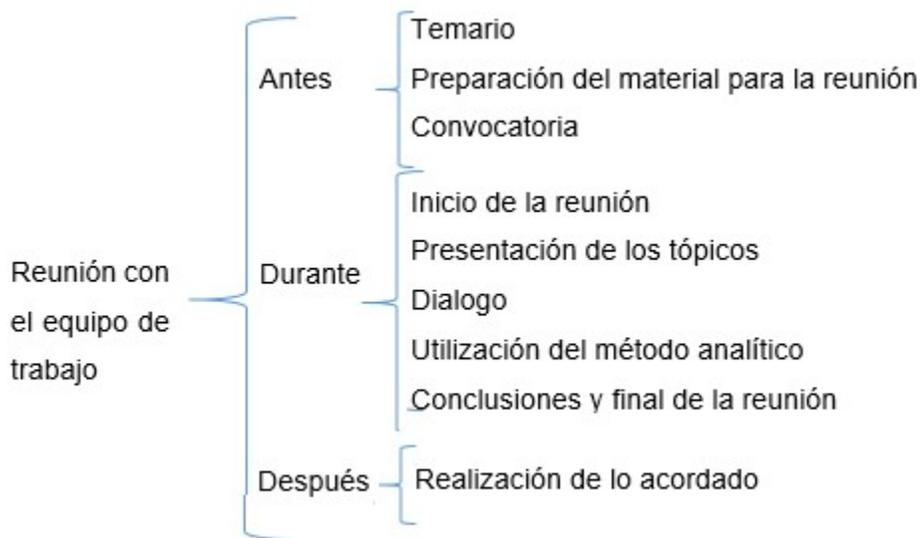
Para efectos organizacionales se puede describir a las reuniones como:

“Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico”. (Cano, A., 2005)

Las reuniones con el equipo de trabajo pueden ser de la siguiente índole:

- ❖ Reuniones formativas
- ❖ Reuniones informativas
- ❖ Reuniones para llegar a un acuerdo
- ❖ Reuniones centradas sobre el grupo
- ❖ Reuniones de trabajo
- ❖ Reuniones para intercambiar experiencias
- ❖ Reuniones creativas
- ❖ Reuniones de significación

Para que una reunión con el equipo de trabajo resulte satisfactoria se deben detectar y cuidar de manera minuciosa las fases que lo integran las cuales se podrán dividir de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

ANTES DE LA REUNIÓN

Para tener una reunión satisfactoria con el equipo de trabajo se debe establecer el temario adecuado es decir establecer los objetivos por los cuales la reunión fue solicitada, así como el material que facilitaran la obtención de estos resultados.

- ❖ **Establecer objetivos.** Se debe identificar primero si la reunión de trabajo es necesaria, es decir si no puede ser sustituida por algún otro medio, al establecer los objetivos de la reunión no deben inmiscuirse problemas existentes, el temario debe darse a conocer a los participantes con tiempo suficiente para que estos puedan preparar la información necesaria y se eviten los contenidos superficiales, o improvisaciones.

- ❖ **Preparación del material.** Cuando la documentación necesaria se entrega a los participantes, facilitará en desarrollo de la junta, y la toma de decisiones (si este fuese el caso).

- ❖ **Realizar la convocatoria.** Para que una convocatoria sea adecuada deberá ser por escrito y contener lugar, fecha y hora en la cual se llevará a cabo, integrando también los puntos del temario que serán puestos a análisis y discusión, si el convocante lo siente necesario se podrán adicionar documentos para su análisis, es recomendable que las reuniones no sean demasiado extensas debido a que se pierde la finalidad y empieza la divagación.

DURANTE LA REUNION

Para que la reunión se desarrolle de manera adecuada se toman en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ **Inicio de la reunión.** El éxito depende de los primeros 10 minutos, por lo que se debe procurar, crear una adecuada disposición de los colaboradores, procurar la interacción de los participantes, motivar de manera adecuada a los presentes para fomentar la voluntad del trabajo.

- ❖ **Presentación de los tópicos.** Presentar los puntos motivos de la reunión de manera clara y digerible para los presentes, delimitando objetivos, si es posible apoyarse de medios interactivos.

- ❖ **Dialogo.** Coordinar adecuadamente a los colaboradores para que exista una retroalimentación con cada uno de ellos, generar un grado de empatía y contener las fricciones

- ❖ **Utilización del método analítico.** Debido a que la finalidad de las juntas de trabajo es exposición de motivos y creación de información para la toma de decisiones, se debe aplicar el método analítico, que según las investigaciones resulta ser el más adecuado. Para lo que se dividirá el tópico en las siguientes fases:
 - Definición del problema.
 - Análisis del problema
 - Elaboración de las soluciones
 - Toma de decisiones
 - Programa de acción.

- ❖ **Conclusiones y final de la reunión.** Todas las reuniones deben tener de manera explícita la hora de inicio y la hora del término de la misma, se deben establecer los acuerdo acordados en una minuta, la cual deberá ser breve y precisa , al término de la reunión se debe dar por concluida la misma permitiendo que los participantes dialoguen y expresen opiniones al respecto.

DESPUES DE LA REUNION

Una vez finalizada la reunión, no se finaliza el trabajo del coordinador o líder de grupo, el cual debe asegurarse del cumplimiento de los acuerdos y objetivos establecidos.

- ❖ **Realización de lo acordado.** Aunque una reunión se haya desarrollado de manera adecuada, no significa que sea un éxito, la reunión como ya se ha mencionado no es un fin, de lo contrario es un medio para alcanzar objetivos,

es por ello que se debe tener especial cuidado en el cumplimiento de los acuerdos por parte de los participantes.

Una reunión de trabajo ha logrado su cometido cuando todos los participantes cumplen sus acuerdos y los objetivos establecidos son alcanzados

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cano, A. (2005). Técnicas de grupo, reuniones de trabajo.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Heider, F. (2015). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Martino Fine Books.

propia_-_a_participar_tambien_se_aprende_parte_2.pdf. (s/f).

Recuperado a partir de

http://s3.amazonaws.com/isuma.attachments/propia_-_a_participar_tambien_se_aprende_parte_2.pdf

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme un día más de vida, a mi esposo que emprende esta nueva aventura conmigo brindándome siempre su apoyo incondicional, al Instituto Tecnológico de Orizaba por darme una excelente formación académica en nivel licenciatura y ahora abrirme nuevamente las puertas en el área de postgrado, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por ayudarme a cumplir mis sueños, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por abrirme los ojos ante un mundo lleno de posibilidades y caminos vagamente explorados.