



Tema 8: Grupos de trabajo



Dirección y Administración de Empresas

Objetivos

- ▶ Comprender que es grupo social, grupo de trabajo y equipo.
- ▶ Identificar los tipos de grupos.
- ▶ Conocer los elementos de un grupo.
- ▶ Diferenciar las etapas de formación y desarrollo de un grupo.
- ▶ Entender qué es un grupo eficaz.
- ▶ Opinar sobre las ventajas e inconvenientes de los grupos.

Índice del tema

- ▶ Grupos y grupos de trabajo.
- ▶ Tipología de los grupos.
- ▶ Elementos de los grupos.
- ▶ Formación y desarrollo de grupos.
- ▶ Características de los grupos eficaces.
- ▶ Ventajas de los grupos.
- ▶ Equipos de trabajo.

Grupos y grupos de trabajo

Grupo Social

- Dos o más personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten miembros de un colectivo.

Grupo de Trabajo

- Unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinados objetivos grupales.

Equipo

- Se forman una vez que los grupos de trabajo han madurado.

Grupo social

- ▶ Significa que cada persona influye en las demás y éstas le influyen a ella.
- ▶ Existe un grupo si sus miembros:
 - ▶ Se sienten motivados a estar juntos.
 - ▶ Perciben al grupo como un conjunto unificado de personas interrelacionadas.
 - ▶ Orientados a las relaciones de tipo social.
 - ▶ Cada persona aporta al grupo diferente tiempo y energía.
 - ▶ Se establecen acuerdos y también tienen lugar desacuerdos.

Grupos de trabajo: características

Menor número de miembros que el grupo social.

Están orientados a la tarea.

Se organizan mediante mecanismos estructurales.

Interacción bidireccional con su entorno más próximo.

Su trabajo afecta al desempeño de la organización.

Dinámica grupal

- ▶ Conjunto de interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo en situaciones sociales.
- ▶ Evolución:
 - ▶ Punto de vista normativo. Describe cómo se debe organizar y dirigir un grupo.
 - ▶ Como conjunto de técnicas. Procedimientos tales como representación de papeles, tormenta de ideas, etc.
 - ▶ Punto de vista de la naturaleza interna. Se analiza su origen, estructura y procesos, su funcionamiento, y su repercusión en miembros individuales, en otros grupos y en la organización

Tipos de grupos

- ▶ Según el grado de formalidad:
 - ▶ Formales e informales
- ▶ Según su dimensión temporal:
 - ▶ Permanentes o temporales
- ▶ Según el grado de autonomía:
 - ▶ Grupos dirigidos desde el exterior
 - ▶ Grupos autodiseñados
 - ▶ Grupos autodirigidos
- ▶ Otros tipos:
 - ▶ Los grupos virtuales

Grupos formales

- ▶ Son diseñados y establecidos por la propia organización.
 - ▶ Son sistemas para la toma de decisiones, la movilización de los recursos, la reunión y transmisión de información y cualquier otra tarea vinculada a la misión, objetivos y planes de la organización.
 - ▶ Pretenden alcanzar los objetivos de la organización.
- ▶ Se pueden dividir en:
 - ▶ Grupos de mando (grupos verticales o funcionales). Desarrollan las actividades rutinarias de la empresa. Son permanentes.
 - ▶ Grupos de tareas (o grupos interfuncionales). Para las actividades no rutinarias. Tienen un cierto carácter temporal (mientras dure la actividad no rutinaria).

Grupos informales

- ▶ Relaciones informales entre los miembros de la organización.
- ▶ Estas relaciones influyen sobre el comportamiento de los individuos y sobre su desempeño.
- ▶ Son relaciones espontáneas (no establecidas por la organización).
- ▶ Pretenden satisfacer las necesidades individuales (no los objetivos de la organización).
- ▶ Siguen las normas establecidas por el propio grupo.
- ▶ Diferentes tipos:
 - ▶ Grupos de interés (preocupación común por un tema específico).
 - ▶ Grupos de amistad (por afinidad personal).

Grupos informales

BENEFICIOS:

- Mejoran la comunicación en la empresa.
- Son una válvula de escape para las emociones.
- Permiten una mayor integración del sistema total.
- Aligeran la carga de trabajo de los administradores.
- Compensan las habilidades deficitarias de los administradores.

PERJUICIOS:

- Objetivos en conflicto.
- Limitaciones de la producción.
- Conformidad.
- Anulación de la ambición.
- Inercia y resistencia al cambio.

Dimensión temporal

▶ Grupos permanentes

- ▶ Forman parte de la estructura organizativa.
- ▶ Dirigidos a la realización de las actividades habituales de la organización.
- ▶ Presentan una estructura estable y duradera.
 - ▶ Ej. dpto. de marketing, finanzas, producción, etc.

▶ Grupos temporales

- ▶ Se crean para la realización de actividades específicas (no repetitivas).
- ▶ Una vez realizada la tarea para la que fueron creados, éstos desaparecen.
- ▶ Dotan a la empresa de flexibilidad.

Grado de autonomía: grupos dirigidos desde el exterior

- ▶ La dirección externa se encarga de guiar y dirigir los procesos, y de diseñar el contexto organizacional.
- ▶ Así pues, el desempeño de sus miembros es responsabilidad de dicha dirección externa.

Grado de autonomía: grupos autodiseñados

- ▶ La dirección externa es la responsable del diseño del contexto organizacional.
- ▶ Pero el grupo es responsable de su propio diseño, así como de guiar, dirigir y ejecutar sus tareas.
- ▶ El desempeño del grupo depende de sí mismo, y no de la dirección externa.

Grado de autonomía: grupos autodirigidos

- ▶ Son responsables de guiar y dirigir los procesos, así como de ejecutar las tareas.
- ▶ La dirección externa vuelve a ser responsable de diseñar el contexto organizacional, pero el grupo es responsable de la ejecución del trabajo.
- ▶ Carecen de líder establecido (las decisiones son tomadas de forma conjunta).
- ▶ El subordinado toma las decisiones necesarias para su propio trabajo (*empowerment*).
- ▶ Las tareas se reparten según las preferencias de cada miembro.
- ▶ Presentan su propia estructura de costes.
- ▶ Los trabajadores pueden rotar en distintos puestos.
- ▶ Los miembros comparten beneficios y riesgos.

Otros tipos: grupos virtuales

- ▶ Debido a la globalización y la dispersión geográfica.
- ▶ Conectan a trabajadores ubicados geográficamente dispersos (se evitan desplazamientos).
- ▶ Se apoyan en las tecnologías de la información y la comunicación.
- ▶ Tiempo, el espacio y cultura de sus miembros determinan la complejidad del grupo virtual.
- ▶ Características:
 - ▶ Flexibles y dinámicos, temporales o permanentes, liderazgo compartido, los miembros pueden cambiar con rapidez, el éxito viene determinado por los miembros, el uso de las TIC y la existencia de una cultura dirigida a compartir la información.

Elementos de los grupos

- ▶ Tamaño del grupo.
- ▶ Liderazgo del grupo.
- ▶ Normas del grupo.
- ▶ Roles de los miembros.
- ▶ Cohesión del grupo.
- ▶ Estatus de los miembros.
- ▶ Tareas del grupo.
- ▶ Composición.

Tamaño del grupo

- ▶ ¿Grupo grande o grupo pequeño? Depende de los objetivos para los que se ha creado.
- ▶ El tamaño afecta a la eficacia. No necesariamente se mejora la productividad con el tamaño del grupo (puede que los miembros desarrollen menor esfuerzo cuando trabajan juntos que cuando trabajan solos: “Pereza Social” o “Efecto Ringelman”).

Tamaño del grupo

Ventajas grupos pequeños

- Interacción y coordinación entre los miembros más fácil.
- Individuos más motivados y comprometidos.
- Más facilidad para compartir recursos y conocimiento.
- Contribución individual a los objetivos del grupo más fácil de identificar.

Ventajas grupos grandes

- Más recursos.
- Más conocimientos y habilidades.

Liderazgo del grupo

- ▶ El liderazgo es un elemento clave para el éxito de grupos, equipos y organizaciones.
- ▶ El liderazgo es ejercido tanto en grupos formales como en grupos informales. La diferencia está en el proceso de designación del líder y en el poder que posee.
 - ▶ En los grupos informales, el líder surge de manera informal de entre sus miembros.
 - ▶ En los grupos formales, el líder posee poder legítimo que emana del puesto que ocupa.

Liderazgo del grupo

- ▶ Funciones del líder para fomentar la eficacia de los grupos:
 - ▶ Estructuración y establecimiento de objetivos.
 - ▶ Organización de los recursos necesarios para el trabajo.
 - ▶ Eliminación de los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo del trabajo.
 - ▶ Ayudar a los miembros del grupo para fortalecer sus contribuciones personales.

Normas del grupo

- ▶ Todos los grupos necesitan controlar la conducta de sus miembros.
- ▶ Normas: estándares de conducta compartidos y seguidos por sus miembros. Ej. jornada de trabajo, horarios, vestimenta, etc.
- ▶ Requisitos:
 - ▶ Las normas han de formularse sólo en relación a aquello que tiene significado para el grupo.
 - ▶ Las normas han de ser aceptadas por los miembros del grupo.
 - ▶ Debe alentarse a los miembros a desarrollar normas que contribuyan a el logro de los objetivos.

Normas del grupo

- ▶ El desempeño del grupo mejora cuando las normas están relacionadas con el esfuerzo, la eficiencia, el control de calidad y los resultados del trabajo.
- ▶ Los grupos son dinámicos (evolucionan a lo largo del tiempo), por lo que las normas también deben evolucionar.
- ▶ El incumplimiento o desviación de una norma puede dar lugar a tres situaciones:
 - ▶ Presionar al incumplidor para que modifique su conducta.
 - ▶ Expulsar al individuo por incumplidor.
 - ▶ Modificar la norma.

Roles de los miembros del grupo

- ▶ Dentro del grupo se debe mantener el bienestar social y lograr las tareas.
- ▶ Por tanto, debe haber miembros cuya función sea la de ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (rol de especialistas en tareas), y otros que apoyen las necesidades emocionales del grupo (rol socio-emocional).
- ▶ Un tercer rol (a evitar): Las personas que contribuyen poco (rol no participativo o disfuncional).

Cohesión del grupo

- ▶ Grado en el cual los miembros de un grupo se sienten vinculados o son leales al mismo.
- ▶ Tiene gran impacto sobre el desempeño y eficacia del grupo.
 - ▶ Los miembros de grupos altamente cohesionados suelen comprometerse con las actividades, asisten a reuniones, etc.
 - ▶ Los miembros de grupos menos cohesionados suelen estar menos interesados en el bienestar común.
- ▶ Altos niveles de cohesión suelen ser considerados como una característica grupal muy atractiva.

Cohesión del grupo: consecuencias

Incrementa el nivel de participación.

Conformidad con las normas.

Menores diferencias entre las productividades de sus miembros.

Mejor comunicación. Lealtad y participación.

Mayor estabilidad del grupo.

Cohesión del grupo: determinantes

Tamaño del grupo.

- Mejor en grupos pequeños.

La diversidad.

- Más fácil en los grupos compuestos por personas homogéneas.

Identidad de grupo y competencia “sana” entre sus miembros.

Éxito del grupo y reconocimiento del mismo.

Interacción entre los miembros y tiempo que pasen juntos.

Armonía con los objetivos compartidos.

Valores compartidos. Disfrutar de estar juntos.

Estatus

- ▶ Es la posición o jerarquía que ocupa cada persona en un grupo.
- ▶ Esta asignación se puede hacer en función de la antigüedad en el puesto, edad o capacidad.
- ▶ Las personas con mayor estatus tienen mayor influencia sobre las demás.

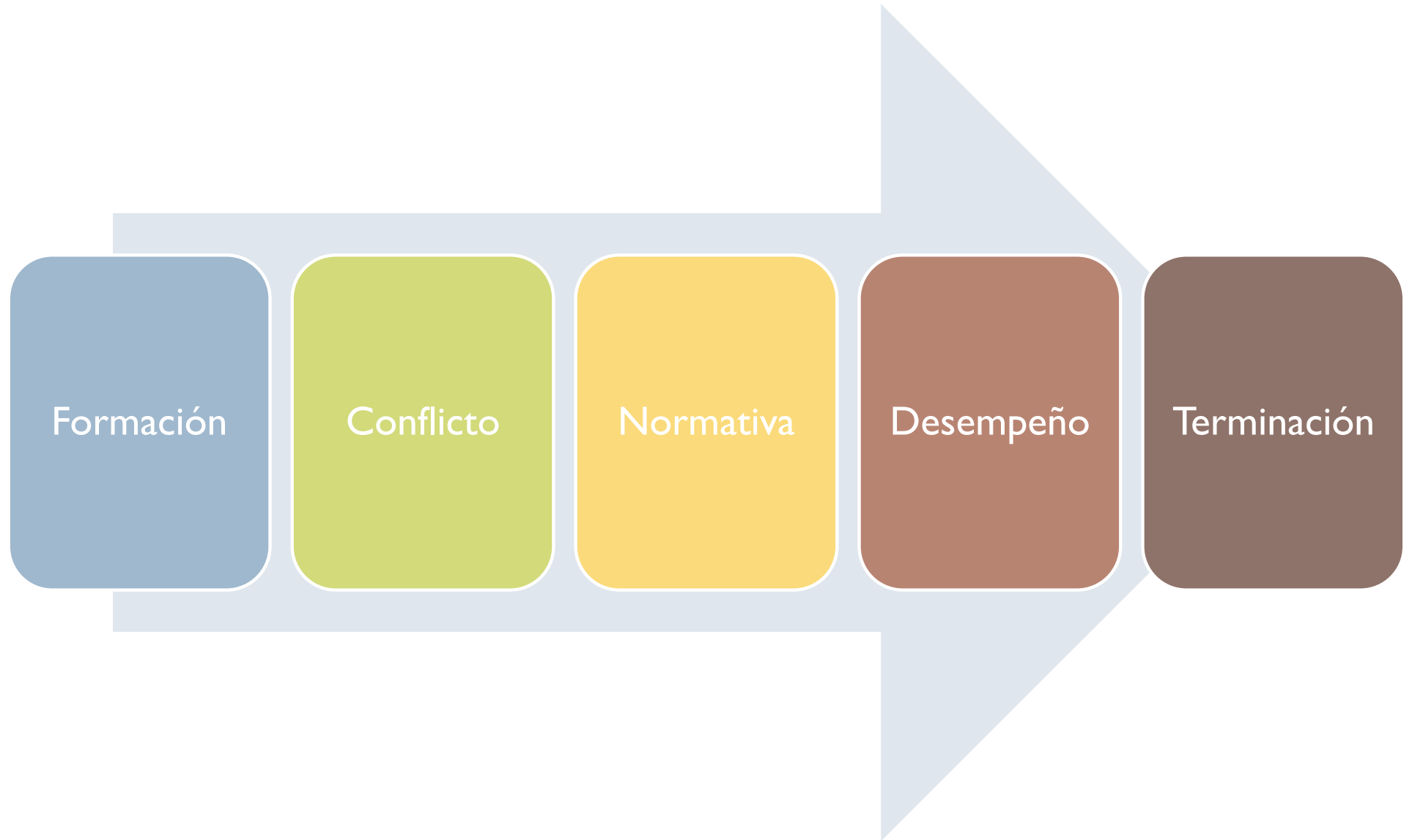
Tareas del grupo

- ▶ Los grupos se crean para desarrollar tareas que no serían posible llevar a cabo de forma individual.
- ▶ El trabajo realizado por un miembro influye en el trabajo que realizan los demás.
- ▶ Por tanto, el grado de interdependencia de las tareas afecta al desempeño del grupo.
 - ▶ A más interdependencia, mayor necesidad de coordinación.

Composición

- ▶ Grado de semejanza entre los individuos (características demográficas, similitud de personalidad, habilidades y capacidades, experiencia, etc.).
- ▶ Grupos Homogéneos Vs. Grupos Heterogéneos:
 - ▶ Grupos homogéneos.
 - ▶ Presenta una mayor cohesión.
 - ▶ Grupos heterogéneos:
 - ▶ Mayor desempeño que los homogéneos.
 - ▶ Más dificultad para dirigir y manejar el grupo de forma eficaz.

Etapas en la formación y desarrollo de los grupos



Etapas en la formación y desarrollo de los grupos

Formación

- Se producen los primeros contactos entre los miembros.

Conflicto

- Comienzan a discutir, debatir y experimentar entre sí.

Normativa

- Colaboración y cooperación entre los miembros.

Desempeño

- Etapa de madurez del grupo. Sus normas, estructura y jerarquía están perfectamente definidas.

Terminación

- Conseguidos los objetivos y finalizadas las tareas, en los grupos que no son permanentes, se procede a su disolución.

Características de los grupos eficaces

Rendimiento:

Cumplir o exceder los niveles de cantidad y calidad exigidos por la organización, en términos de precisión, velocidad, creatividad y costes.

Satisfacción de los miembros:

Crecimiento y desarrollo personal de los integrantes del grupo.

Capacidad de cooperación continuada:

Los grupos en los que sus miembros no cooperan fracasan.

Eficiencia de los grupos

- ▶ Un grupo será eficaz en la medida en que sus miembros cooperen estrechamente para desarrollar las tareas encomendadas y encuentren, en su pertenencia al grupo, satisfacciones, crecimiento y desarrollo personal.
- ▶ La formación de grupos no da lugar automáticamente a mejores resultados.
- ▶ Factores que afectan a la eficacia del grupo de trabajo:
 - ▶ Contexto.
 - ▶ Sus miembros.
 - ▶ Tareas realizadas.

Características de los grupos eficaces

- ▶ El contexto en el que se crea el grupo, la naturaleza de sus miembros y la naturaleza de las tareas configuran lo que se denomina **clima de trabajo**.
- ▶ La existencia de un clima favorable depende de:
 - ▶ La confianza mutua entre los miembros del grupo.
 - ▶ La empatía (ponerse en el lugar del otro).
 - ▶ Ofrecer juicios y opiniones moderadas sobre las actuaciones o ideas de los demás (juicio clemente).
 - ▶ Exponer las opiniones con valentía y confianza.
 - ▶ Ayudar a los demás compartiendo conocimientos.

Trabajar en grupo

Ventajas:

- Mejora el desempeño (sinergias).
- Mejora la atención al cliente.
- Más innovaciones.
- Mejora la motivación y satisfacción de los empleados.

Inconvenientes:

- Consume más tiempo.
- Conformismo de algunos con la situación.
- Manipulación.
- Menosprecio.
- Pereza social.

Equipos de trabajo

- ▶ Todos los equipos de trabajo son grupos de trabajo, pero no todos los grupos de trabajo llegan a convertirse en equipos.
- ▶ El Equipo de Trabajo es un conjunto de personas, altamente cohesionadas, con habilidades complementarias y responsabilidades tanto individuales como conjuntas que trabajan hacia la consecución de un objetivo común.

Equipos de trabajo

- ▶ Un grupo se convertirá en equipo cuando *sus miembros estén dispuestos a ayudarse entre sí* para alcanzar los objetivos.
- ▶ Los equipos se caracterizan por tener miembros con habilidades complementarias (interacción y complementariedad de habilidades).
- ▶ Los individuos son responsables de su trabajo individual y de los resultados finales del grupo.
- ▶ Las interacciones entre sus miembros es intensa, debido al sentido de misión compartida y responsabilidad colectiva.

Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

Elemento distintivo	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo	Se designa un líder fuerte	Se comparte o rota los roles del liderazgo
Reuniones	Maneja reuniones eficientes	Las reuniones fomentan una discusión y la resolución de problemas sin propósito específico
Toma de decisiones	Discute, decide y delega el trabajo a los individuos	Discute, decide y comparte el trabajo
Objetivos	Propósito idéntico para el grupo y para la organización	Visión o propósito específico del equipo
Resultados	Producto del trabajo individual	Producto del trabajo colectivo
Eficacia	Se mide de manera indirecta por medio de la influencia sobre el negocio (por ejemplo, el desempeño financiero)	Se mide directamente mediante la evaluación de un trabajo colectivo

Diferencia entre grupos y equipos de trabajo

Elemento distintivo	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Desempeño	Lo evalúa el líder	Lo evalúan miembros y líderes
Éxito	Se define en función de las aspiraciones del líder	Se define en función de las aspiraciones de sus miembros
Sinergia	Neutral	Positiva
Miembros	Responden ante un gerente	Responden ante los miembros del equipo
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua (responsables entre sí)
Cultura	Se basa en el cambio y conflicto	Se basa en la colaboración y el compromiso total con los objetivos comunes
Habilidades	Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Los niveles de habilidad suelen ser complementarios

Resumen

- ▶ Los grupos y equipos de trabajo son importantes dentro de las organizaciones. Mejoran su desempeño.
- ▶ Grupo, grupo de trabajo y equipo, no son lo mismo.
- ▶ Los grupos de trabajo se clasifican en formales e informales; permanentes y temporales; dirigidos desde el exterior, autodiseñados y autodirigidos; virtuales.
- ▶ El funcionamiento y la eficacia de los grupos depende del tamaño del grupo, el liderazgo, las normas, los roles, la cohesión, el estatus, la tarea y la composición del grupo.
- ▶ Etapas del desarrollo de grupos: 1) Formación, 2) Conflicto, 3) Normativa, 4) Desempeño, y 5) Terminación.
- ▶ La eficacia del grupo se mide por el rendimiento, la satisfacción de los miembros y la capacidad de cooperación continuada.
- ▶ A la eficacia le afecta el contexto de creación, la naturaleza de los individuos y la naturaleza de las tareas.
- ▶ Ventajas e Inconvenientes de los grupos de trabajo.
- ▶ Los equipos presentan unos niveles de eficacia superiores a los grupos.

Bibliografía

- ▶ Sánchez Vizcaíno et al (2011), *Administración de Empresas*, Madrid: Pirámide.