

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO

# **MANUAL DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

## Contenido

### INTRODUCCIÓN

#### UNIDAD I GRUPOS Y NECESIDADES

1. TEORIAS DE LAS NECESIDADES .....	5
1.1 Condicionamiento Operante de Skinner.....	5
1.2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	8
1.3 Teoría X y Y de McGregor.....	13
1.4 Expectativas de Vroom.....	19
1.5 Factores higiénicos de Herzberg .....	21
2. Teoría de grupos y comunicación .....	25
2.1 Grupos Formales.....	29
2.2 Grupos Informales .....	30
2.3 Equipos de trabajo.....	33
3. Características .....	34
3.1 Tamaño.....	36
3.2 Cohesión.....	37
3.3 Estatus.....	38
4. Etapas de desarrollo de un grupo, Incertidumbre, cuestionamiento, y Realización y desempeño.....	39
5. Grado de madurez y de pertenencia .....	40
6. Ética, moral y conciencia grupal .....	45
7. Relaciones interpersonales afectivas .....	47
8. Habilidades y actitudes.....	49
9. Comunicación: efectiva, formal e informal, ascendente, descendente y lateral .....	51
9.1 Técnicas de evaluación de dinámica de grupos: sociograma, entrevistas, observación .....	54

#### UNIDAD II.....

2. LIDERAZGO Y MANEJO DE GRUPOS .....	59
2.1 Equipos de Alto Rendimiento .....	59
2.2 Organización Tradicional VS DEAR.....	60
2.3 Sustentos de Equipos de Alto Rendimiento. ....	61
2.4 Definición de liderazgo .....	64
2.5 Diferencia entre jefe y líder .....	66
2.6 Tipos de liderazgo según MaxWeber (autócrata, participativo, rienda suelta) .....	68
2.7 Rejilla Administrativa o Grid Gerencial.....	70
2.8 Diferencia entre poder y autoridad.....	73
2.9 Empowerment.....	74
2.10 Coaching.....	77

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

## INTRODUCCIÓN

Una de las principales formas de trabajo es el comportamiento humano, así como lo describe esta interesante materia Dirección de Equipos de Alto Rendimiento, crucial en el ámbito de la Ingeniería, gestión, administración y también por mencionar la psicología, aspectos importantes que nos llevan a conocer el comportamiento del ser humano en la actividad laboral.

En los últimos años las industrias buscan mejorar sus actividades dentro de sus procesos así, como todo aquello que envuelve a la organización, la visión que siguen es formar grupos interdisciplinarios que resuelvan problemas a la brevedad y con ello crear innovación tecnológica que aporte y agilice sus actividades para una mejor productividad la cual llegue hacia los productos finales y/o servicios.

Para ello el individuo que participe tendrá que tener afinación entre los que generen dicho grupo ya que la facilidad de interacción se da como imán.

Dentro de este proceso de integrar personas que sean eficientes se describirán teorías que manejan ciertos aspectos del ser humano como es su conducta que emergen y es marcado dentro de la familia, corazón de comportamientos y estereotipos que van acumulándose en nuestro crecimiento, integración que nos permite manipular dentro de la sociedad para poder pertenecer a un grupo, ya que por ende todo va criado bajo los valores, punto de inicio del cómo somos en nuestro medio ya sea laboral o social.

## **UNIDAD I**

### **GRUPOS Y NECESIDADES.**

#### **1. TEORIA DE LAS NECESIDADES**

##### **1.1. Condicionamiento Operante de Skinner**

El ser humano por su naturaleza tiende a buscar sociabilizar para poder integrarse dentro de algún grupo y en el cual sea aceptable, una de las teorías que describe con condiciones lo que realizamos es la del Condicionamiento Operante que también es llamado instrumental y hoy en día; análisis experimental de la conducta (AEC) desarrollado por el psicólogo neoconductista B.F Skinner, definiéndose como sigue:

Es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental. Es decir, que ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser reforzada de manera positiva provocando que la conducta operante se fortalezca o debilite. Es la operación que incrementa la probabilidad de que un estímulo provoque la aparición de una determinada respuesta.

Skinner también considera al aprendizaje por castigo y por extinción de los refuerzos, como influyentes en la conducta. Para ejemplificar lo anterior, describiremos uno de los experimentos llevados a cabo por este psicólogo de Pennsylvania, llamado la “Caja de Skinner”.

Estos tipos experimentos fueron realizados en su mayoría con ratitas y pichones, los cuales se encontraban en el interior de una caja de simple fabricación, que tenía por dentro una palanca llamada “manipolandum”, la cual podía ser bajada con una liguera presión, y que al ser accionada provocaría que el alimento contenido en un tazón al interior de esta cayera.



El principio que la rige es que el animalito, que ha sido privado de sus alimentos durante unas horas, se desplazará de un lado a otro, apoyando su cuerpo en los costados de la caja, rasguñando la pared transparente, etc. En algún momento, y solamente por casualidad, la palanca será accionada por la patita del animalito, provocando que el alimento caiga para en ese momento comer el alimento. Al ser repetitivo este proceso, el animalito descubrirá que el hecho de accionar la palanca es retribuido con una recompensa, por la cual esta acción se ira repitiendo con mayor frecuencia, dejando de lado a aquellas en la que no es recompensado. Por lo tanto, el esfuerzo del alimento es el que lleva a repetir al animalito esa conducta que en un momento era accidental, mostrando así el Condicionamiento Operante.

En todo análisis se cuenta con criterios de las cuales nos llevan a técnicas que utilizamos para uso de resultados esperados de metodologías establecidas puede ser falso, negativo o verdadero, positivo así mismo mencionaremos **la técnica del refuerzo positivo**, la cual trata de incrementar la frecuencia de una respuesta mediante un refuerzo consistente en proporcionar un estímulo grato al sujeto.

Es decir la entrega del reforzador puede aplicarse a todas las veces que el sujeto obre correctamente (refuerzo continuo) o solamente algunas (refuerzo intermitente), en base a lo descrito según KAZDIN: programa de razón fija, “Cada cierto número de veces que el sujeto realice la respuesta deseada se le concede un refuerzo”, aquello que como seres humanos somos impulsado por medio de premios que se nos otorgan por hacer las cosas bien, siendo un procedimiento eficaz para logara la modificación de la conducta, ya que todas las respuestas del sujeto se realizan con expectativas de la posibilidad del premio, al desconocer el momento en que se producirá. Hay que tener en cuenta que la edad depende mucho ya que no es lo mismo aplicarlo con un niño, adolescente o en su caso un adulto, las expectativas pueden cambiar. Bajo estas variantes se menciona la **técnica de refuerzo negativo** la que consiste en incrementar la frecuencia de una acción deseable eliminando algo que resulta molesto al sujeto, siempre que obre correctamente.

Siguiendo el análisis contaremos que hay técnicas que resulta todo lo contrario como lo es la **técnica del castigo** en la que consiste en eliminar algo grato o bien en proporcionar algo que resulte molesto al sujeto siempre que responda con una conducta distinta a la deseable, facilitando así la extinción de la misma, llegando así como se mencionó en la palabra anterior y teniendo la **técnica de la extinción** que es el modo de reducir la frecuencia de una conducta no deseable es ignorarla cuando se produce. Ignorara la conducta es una técnica muy fácil y de gran eficacia.

Siguiendo como proceso vendría el autocontrol ya que anteriormente ignoramos, esta **técnica del autocontrol**, es aplicable cuando el sujeto dispone de un grado de madurez mínimo (ejemplo los adolescentes). Ya que una de las ventajas que tiene es la confianza que podemos proporcionar, dando la responsabilidad al sujeto, haciendo que se interese profundamente por su tratamiento y resultados.

Lo importante que conduce es como el individuo puede controlar todo su entorno si es que quiere mejorar, esto hace énfasis que el autocontrol inicia desde nosotros mismos, pero como todo proceso debe de tener una alimentación y llegamos a la **técnica final que es la retroalimentación**, acá el sujeto conoce los resultados que obtiene y estos, influirán en su futura actuación. El conocimiento de la propia evolución provoca en las personas la autoestimulación y el deseo de corregir aquellos aspectos que puedan mejorarla, esto se vuelve un ciclo que deberá repetir para corregir los errores que se hayan cometido, mejorando en cada ciclo, es así que la retroalimentación puede ser interna (cuando el sujeto se observa y conoce la evolución de sus resultados por sí mismo) y externa (cuando el sujeto recibe una información ajena sobre sus resultados).

Al tener muchas variables para poder operar te darás cuenta que el ser humano va hacia los estímulos que lo haga feliz y pueda tener solución a lo que desea.

## **1.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Describir al ser humano en cuanto a su forma de comportarse, tendríamos que analizar bajo un estudio desde su niñez hasta la etapa adulta, Abraham Maslow, un psicólogo humanista, comenta que nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. Es aquello que podemos jerarquizar de una necesidad del ser humano, como la satisface se desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Por lo que si utilizamos la palabra jerarquizar lo establecemos como ordenar y él lo establece como Pirámide de Maslow la cual se describió de abajo hacia arriba ya que debe de haber buenos cimientos para nuestro desarrollo.

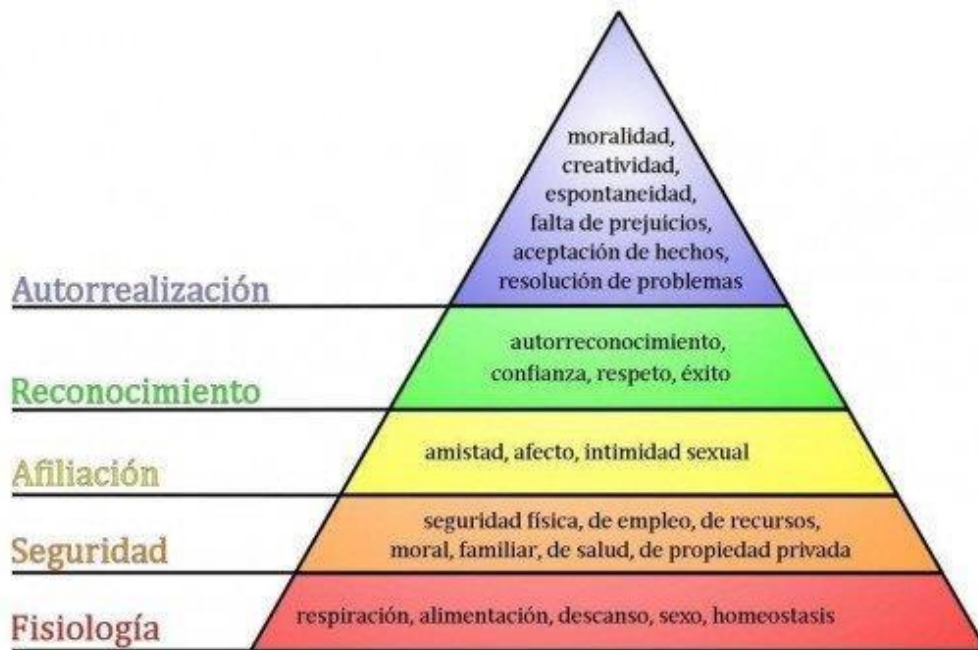


Maslow introduce el concepto de *jerarquía de necesidades* en un artículo “*A Theory of Human Motivation*” en 1943 y en su libro “*Motivation and Personality*”.

Más tarde se representó gráficamente *en forma de pirámide*, por llevar un orden, se hizo un núcleo de la teoría pasando a ser y como se le conoce ***pirámide de Maslow***. Teoría que nos permite ver que es lo que nos motiva y necesidades que se crean como seres humanos.

Se entiende que de lo anterior mencionado Maslow estaba más preocupado en aprender sobre qué hace a la gente más feliz y lo que se puede hacer para mejorar el desarrollo personal y la autorrealización.

Siendo el humanista, su idea era que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentra en un ambiente propicio. Pero ello depende de que meta se han conseguido y cuales quedan por cumplir, según la pirámide de necesidades.



Así como se describe anteriormente en la imagen las necesidades básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles. Las necesidades básicas se ubican en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más complejas se encuentran en la parte alta, esto es:

- Las necesidades básicas o de déficit (si no las satisfacemos implican un desgaste para la persona, una pérdida).
- Las necesidades de autorrealización o necesidades del ser (aportan algo positivo, una ganancia).

Así pues la pirámide se compone de cinco estratos:

NECESIDADES BÁSICAS (las únicas que nacen con la persona):

Necesidad de beber, respirar y alimentarse.

Necesidad de dormir y eliminar deshechos corporales.

Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales (placer físico).

Necesidad de mantener la temperatura corporal.

#### NECESIDADES DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN:

Seguridad física y salud.

Seguridad de recursos para vivir con dignidad (educación, transporte, sanidad).

Necesidad de proteger los bienes y activos.

Necesidad de vivienda.

#### NECESIDADES SOCIALES:

Necesidad de relación (amistad).

Necesidad de participación (inclusión).

Aceptación social.

#### NECESIDADES DE ESTIMA:

Estima llamada “alta”: Respeto a uno mismo, competencia, confianza, logros, independencia y libertad de uno mismo.

Estima llamada “baja”: Reconocimiento, atención, respeto, estatus por parte de los demás.

## AUTORREALIZACIÓN:

Necesidad de ser, motivación de crecimiento, es la que le da el sentido a la propia existencia, bajo este esquema preguntaremos:

### ***¿Cómo es una persona autorrealizada?***

Es una persona centrada en la realidad, en los problemas, con una percepción diferente de los medios o los fines, independientes de la cultura y el entorno dominante, inconformistas, resistentes a la presión social y cultural, creativos, ingeniosos y originales, con una buena imagen de sí mismos y de los demás, con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias.

Según Maslow son las necesidades no satisfechas las que más influyen de forma genérica, pues implican una afectación negativa. La necesidad satisfecha NO genera comportamiento, sino que el comportamiento es generado por la necesidad no satisfecha que hay que paliar.

Las necesidades superiores pueden ser concomitantes o existir a la vez que las básicas (no dependen de estas para aparecer) pero sin embargo se priorizaran las básicas y sin satisfacer estas no alcanzaremos las superiores.

Una de las críticas más validas a esta teoría, es, a mi parecer, el que la autorrealización se puede conseguir sin necesidad de bienes materiales (escalón que Maslow sitúa en un nivel inferior dentro de seguridad y protección).

Así pues yo os planteo... Si estáis desmotivados, ¿Que habéis dejado de lado? O es más, si lo tenéis todo... ¡Puede que hayáis olvidado suplir vuestra necesidad de autorrealización! Buscad algo que realmente os haga sentir plenos, satisfechos, escribid un libro, viajad a conocer mundos, todo aquello que os complete como personas y os lleve a la autorrealización, a haceros sentir bien con vosotros mismos y el mundo, eso seguro conseguirá motivaros.

A veces aquel que esta desmotivado es aquel que no sabe por qué luchar, hacia donde ir o qué hacer con su vida... ¡Busca esa meta que te rete y te llene y lucha por ella!

### **1.3 Teoría X y Y de McGregor**

Las teorías X e Y del autor McGregor están relacionadas con el ámbito de la gestión, cuando describimos la forma de cómo vamos hacer las cosas para que pasen sobre el recurso humano, la organización y también se encuentran, fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores.

*Douglas McGregor, un importante economista y respetable profesor de la Escuela de Gestión de Relaciones Humanas de Estados Unidos.*

Desde el surgimiento de las teorías "X" e "Y" ya pasaron cuatro décadas y tales teorías siguen siendo referencias en la comprensión de la gestión de los recursos humanos. Eso se debe, principalmente, a la capacidad de visión de su autor, McGregor, afirma que el pensamiento de los directivos puede tener dos formas:

- **En la primera**, los directivos y administradores de empresa consideran que los trabajadores solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas. Solo así, según la Teoría X, es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral.

- **En la segunda** propuesta, que corresponde a la Teoría Y, los directivos de empresa piensan que los funcionarios quieren y también necesitan trabajar. Estas propuestas fueron presentadas en el libro “El lado humano de las organizaciones” (1960), de McGregor.

Este libro fue, en cierto modo, un manifiesto del autor para cambiar y mejorar el tratamiento hacia los empleados y modificar la forma en la que se administra el personal. Con la publicación de esta obra empezó una tendencia de reconocimiento y valoración del empleado de modo humano e integral.

McGregor relata en sus teorías que, en la gestión en el ámbito corporativo, es posible observar dos estilos de comportamiento, con lo cual él define sus teorías y señala dos estilos directivos, el participativo y autoritario. El autor afirma que, para dirigir una empresa, es posible que sus administradores adopten dos tipos de posturas.

**La primera** postura afirma que el hombre normal ve el trabajo como una obligación y siempre intentará huir del cumplimiento de sus objetivos. Por eso, las personas necesitan ser obligadas, castigadas o amenazadas para que puedan realizar sus funciones y cumplir las metas establecidas. Para que un trabajo se haga bien, es preciso adoptar esta postura. Es necesario que el empleado tenga una figura, un líder a quien respetar, obedecer y temer, ya que este es incapaz de asumir responsabilidades y prefiere obedecer órdenes. McGregor denominó este tipo de postura como Teoría X.

**La segunda** postura se basa en la creatividad y el poder de la imaginación y del pensamiento de la gran mayoría de los empleados. El trabajo, para ellos, es algo motivador e inherente a su vida, como los simples actos de salir, jugar y disfrutar. El trabajo no es considerado un peso y tampoco es considerado una obligación. Se trata de un momento de producir y complementar la organización corporativa.

El funcionario, en esta segunda postura, puede aportar ideas y expresar su comportamiento sin haber cohibición, ya que los administradores y funcionarios tienen objetivos en común que se basan en el crecimiento y rendimiento profesional. Este tipo de postura tiene características que corresponden a la Teoría X.

Las teorías de McGregor tienen una relación de motivación y entusiasmo, pero también de actitudes de liderazgo y, por eso, él basa su obra en la siguiente pregunta:

***¿Cómo se ven los jefes y administradores en relación con los demás?***

McGregor, en este contexto, vuelca su atención no solamente al aspecto de la gestión humana, sino en el aspecto de las relaciones humanas y cómo se siente el administrador en este ambiente a partir de sus funciones, acciones e interacciones con el grupo al que lidera. Por lo tanto, las teorías X e Y son modos excluyentes de que los administradores perciban el comportamiento y la naturaleza humana de sus funcionarios y puedan adoptar medidas para motivar sus empleados, siempre con el objetivo del aumento de la producción y del rendimiento de trabajo.

Características y fundamentos de la Teoría X, se basa en un modelo de gestión y pensamiento anticuado, dado que consiste en la presunción y mediocridad de las masas y su deliberada motivación al ocio, con lo cual el trabajo es visto como un castigo y, para la empresa, este es un problema grave, que dificulta la productividad. Es necesario fomentar la motivación y superación. Las principales características de la Teoría X son:

- El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan.
- Es necesario adoptar medidas más duras, como los castigos y las amenazas, con el objetivo de cumplir las solicitudes de la organización.
- El empleado es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la organización.
- La administración es la única responsable por manejar los recursos de la empresa y su principal meta son los logros económicos.
- Los empleados prefieren ser sumisos y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades. Además de no tener ambiciones, no tienen deseos de crecimiento laboral y es preferible que sean dirigidos, puesto que sus únicos deseos se concentran en tener seguridad en el ambiente de trabajo.

#### Estilo de dirección basado en la Teoría X

En la Teoría X, los administradores tienen comportamientos autoritarios. La dirección que sigue este modelo comanda todos los pasos de la producción. Dicta la manera en la que desea la realización del trabajo, marca el tiempo para el cumplimiento del objetivo y todo el trabajo es realizado sobre un ambiente de amenazas y tensión. Solo importan el ritmo y crecimiento productivo. Los funcionarios hacen sobreesfuerzos para evitar las puniciones o los castigos. El autoritarismo es la esencia de este estilo de dirección.

Características y fundamentos de la Teoría Y:



- En la Teoría Y, los administradores piensan que sus empleados consideran el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria. Por eso, no hay dificultades en alcanzar los objetivos de la organización y tampoco existe el desgaste en cumplir plazos y alcanzar metas, ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción.
- Los funcionarios no se sienten obligados o presionados en su ambiente de trabajo, sino todo lo contrario: los funcionarios se sienten parte importante para el crecimiento de la empresa.
- Los supuestos que fundamentan la teoría son:
  - ✓ El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral es considerado algo muy natural y que puede ser comparado con un juego placentero o momento de descanso.
  - ✓ El control, el castigo o la sumisión no son los medios utilizados para fomentar el rendimiento de los empleados. Los funcionarios demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que son capaces de cumplir con los objetivos a los que se comprometen.
  - ✓ El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo. Por consiguiente, los funcionarios se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral, dado que saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado.

En este tipo de ambiente, los funcionarios no solamente entienden las responsabilidades, sino que empiezan a buscarlas. Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa.

La facilidad de crear, imaginar y pensar dentro de la empresa es estimulada por un ambiente en el que es posible ejercer y explotar todas las habilidades del empleado. Este tiene total libertad de pensamiento y desarrollo de sus ideas, lo que solo favorece a la organización.

Estilo de dirección basado en la Teoría Y:

- Los administradores promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los funcionarios se sientan parte del ambiente laboral y puedan trabajar en un ambiente sin presión. Eso posibilita a los empleados alcanzar sus propios objetivos dentro de la organización, a la vez que cumplen los de la empresa.
- Los administradores que se basan en la Teoría Y estimulan las formaciones de los empleados y facilitan la información y participación de los funcionarios en la toma de decisiones.
- Promueven así una verdadera cultura de buenas relaciones entre empleado y empresa.
- Es la precursora en promover la integración de los objetivos individuales del empleado y los corporativos.

Las teorías X e Y son consideradas el yin y yang por sus ideas tan opuestas, pero relacionadas con el mismo ambiente y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza humana. En estas teorías, percibimos una postura contraria a la otra, lo que enfatiza el aspecto comportamental de administradores, gestores y empleados.

Lo que es posible analizar en las dos teorías es que, en la Teoría X, el empleado es la parte menos importante de la empresa y sus opiniones no son necesarias para el crecimiento de la organización. En la Teoría Y, percibimos que el empleado trabaja en un ambiente de confianza y respeto mutuo.

#### **1.4 Expectativas de Vroom**

Expectativas todo mundo la tiene, pero al final no definimos que queremos sobre esas perspectivas si no tenemos la motivación para realizarlas. En 1964 Víctor Vroom, definió la motivación como un proceso controlado por el individuo que administra sus elecciones dependiendo el resultado que desee obtener.

En la teoría de Vroom dentro del comportamiento organizacional, lo básico de la motivación se compone de tres dimensiones:

- La expectativa del individuo de que el esfuerzo conducirá al rendimiento previsto.
- La instrumentalidad de este rendimiento se basa en el logro de un resultado determinado.
- La conveniencia del resultado (conocido como valencia) para el individuo.

Vroom introduce tres variables dentro de la teoría de la expectativa:

- ✓ Valencia (V)
- ✓ Expectativa (E) e
- ✓ Instrumentalidad (I).

Valencia: Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa

Expectativa: Mide la confianza de la persona en ser capaz de obtener los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de lo que cree el individuo en sí mismo.

Instrumentalidad: Mide la extensión por la cual un individuo cree que su manager u organización repartirá las recompensas que fueron prometidas.

La teoría de la expectativa explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos. Propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final.

Detalla que el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro. También cómo los individuos toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso.

En el comportamiento organizacional, la teoría de la expectativa se relaciona con la definición de motivación de Víctor Vroom. Propone que una persona decide comportarse de determinada manera eligiendo un comportamiento sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento, por ejemplo:

***“La gente querrá trabajar más duro si piensan que el esfuerzo extra será recompensado.”***

Lo importante de la teoría de la expectativa es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales. El proceso se realiza antes de que el individuo haga la elección final. El resultado esperado tampoco es el único factor determinante en la decisión de cómo comportarse porque la persona debe predecir si se cumplirá o no la expectativa.

Puede ayudar a los managers a entender por qué los individuos están motivados a elegir entre varios comportamientos. Para mejorar la conexión entre performance y resultados los mandos deben utilizar sistemas de compensaciones que aten bien las remuneraciones al desempeño. Los mandos deben asegurarse también que las recompensas ofrecidas sean merecidas y deseadas por sus destinatarios.

Para mejorar la conexión entre performance y desempeño los mandos deben usar el entrenamiento para mejorar las capacidades del empleado y ayudarlos a creer que el esfuerzo extra conllevará a una mejor performance.

### **1.5 Factores higiénicos de Herzberg**

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas que son:

- ✓ Factores higiénicos o
- ✓ factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

**Principales factores higiénicos;** salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

**Factores intrínsecos o factores motivacionales,** estos factores están:

Bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Pero el autor dice que, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo y los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él:

**“El opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.”**

Por ello se menciona que los factores de satisfacción y factores de insatisfacción, en otros términos, afirma que:

- ✓ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- ✓ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
(De satisfacción)	(De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente él individuo en relación con su CARGO.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su Empresa)
1. El trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Dentro del cuadro anterior según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

***Los factores de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.***

Algunos posibles efectos del enriquecimiento del cargo



<b>Efectos deseables</b>	<b>Efectos indeseables</b>
Aumento de la motivación	Aumento de la ansiedad
Aumento de la productividad	Aumento del conflicto
Enriquecimiento	Sentimiento de explotación
Reducción del ausentismo del cargo	Reducción de las relaciones interpersonales
Reducción de la rotación del personal	

## 2. TEORIA DE GRUPOS Y COMUNICACIÓN

*Las organizaciones no sólo están compuestas por individuos en sí mismos, sino que éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional.*

El reconocimiento del papel tan importante que juegan los grupos en las organizaciones goza ya de una cierta tradición. Entre los principales antecedentes destacan las experiencias que allá por los años 20 y 30 se realizaron en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, por medio de las cuales se observó la importante influencia que los factores sociales ejercían sobre el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, y se empezó a tomar conciencia del valor del "grupo informal".

Estas y otras muchas experiencias posteriores han demostrado que las organizaciones no sólo están compuestas por individuos en sí mismos, sino que

éstos configuran un entramado de relaciones sociales y son miembros de diferentes grupos, lo cual marca en buena medida su comportamiento organizacional.

Efectivamente, la participación de las personas en las organizaciones se realiza por medio de grupos diversos. Éstos pueden estar estructurados en función de las tareas, las competencias de sus miembros u otros criterios orientados a la consecución de los objetivos de la organización. También se puede tratar de grupos surgidos de forma espontánea y orientada a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por aquélla.

En la actualidad no hay duda de que todos estos grupos, que interactúan entre sí, constituyen las unidades básicas de las organizaciones y configuran su estructura tanto formal como informal. El trabajo en grupo y con grupos se convierte así en algo fundamental para el funcionamiento de aquéllas, e implica tanto a sus miembros (cualquiera que sea su nivel y función) como a profesionales externos que realicen algún tipo de intervención. Todos deben tener presente que el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, lo cual implica poseer las competencias adecuadas para dirigir y participar en grupos. (Sáiz, 2011)

### **¿Qué se entiende por un grupo?**

Al revisar la literatura sobre dinámica grupal, de inmediato se hace evidente que no existe un consenso sobre la definición de un grupo. Algunos expertos utilizan una definición general que básicamente considera a un grupo como dos o más personas que se perciben a sí mismas como grupo e interactúan de cierta manera. Otras definiciones establecen que debe incluir cierto grado de estructura y permanencia. Yo prefiero la definición que utiliza Gordon (2001), quien piensa que, para poder llamar grupo a un conjunto de personas, deben satisfacer los siguientes criterios:

- A. Los miembros del grupo deben verse como una unidad.
- B. Los grupos deben proporcionar recompensas a sus miembros.
- C. Cualquier cosa que le suceda a un miembro del grupo, afecta a todos los demás.
- D. Los miembros del grupo deben compartir una meta en común. (Sáiz, 2011)

A. Los miembros deben verse como una unidad

El primer criterio es que un grupo debe estar formado por varios miembros (2 o más). Para que se les considere como grupo, estas dos o más personas deben encontrarse conectados por un vínculo en común que los una o agrupe. Por lo tanto, a tres individuos caminando juntos en la acera se les consideraría como grupo solo si se conocieran y estuvieran reunidos. A ocho clientes separados comprando en una tienda no se les considera como grupo.

Independencia.-

B. Los grupos deben proporcionar recompensas a sus miembros

El segundo criterio de grupo es que la afiliación debe ser gratificante para cada individuo del grupo.

Para demostrar este punto, imagine 4 ingenieros del área de mantenimiento realizando sus actividades de reparación. Si los cuatro trabajadores realizan su labor separada y no comparten información no son un grupo. Sin embargo, si los ingenieros se organizan y desarrollan el mantenimiento en un área específica (aun sin comunicación entre ellos), se forma un grupo, porque el mismo hecho de estar en un área juntos proporciona la estructura para que cada uno lleve a cabo su mantenimiento con una gratificación social

C. Cualquier cosa que le suceda a un miembro del grupo, afecta a todos los demás.

El tercer criterio de un grupo es que un evento que afecta a un miembro del grupo, debe influir en todos los integrantes del mismo. Es decir, si a alguien le sucede algo importante y no afecta a nadie más de las personas con quienes se encuentra, entonces al conjunto de personas no se les puede considerar un grupo. Este requisito se llama efecto de correspondencia.

Por ejemplo, supongamos que en el área de mantenimiento industrial consta de 4 ingenieros, si uno de ellos llegara a faltar por cualquier situación, el trabajo de los cuatro se repartiría entre tres ingenieros, la ausencia de una persona ha afectado las actividades de los miembros restantes.

D. Los miembros del grupo deben compartir una meta en común.

El cuarto criterio y final, es que todos los miembros deben tener una meta en común. Retomando el ejemplo acerca del área de mantenimiento industrial, los miembros comparten la meta en común de mantener a la empresa en condiciones de idóneas para la producción. Si un conjunto de personas no cumplen con este último requisito, no se pueden considerar como un grupo.

Las metas en común pueden ser establecidas por el propio grupo o pueden ser impuestas por un agente exterior.

Por ejemplo, la meta en común de mantener la industria en condiciones óptimas de mantenimiento la establece la empresa en su política institucional, sin embargo, cuando en el hogar, la meta en común es mantener la casa en condiciones de higiene óptimas, el objetivo lo plantea el grupo (la familia). Es aquí donde se discierne acerca de los diferentes tipos de grupos, como los son los formales, informales y equipos de trabajo.

## **2.1 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 (Nosnik, 1995). 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.

### **Grupos formales.**

Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.

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.

El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Según Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) 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.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) señalan que las necesidades y los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en el que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.

## **2.2 Grupos Informales**

**Grupos informales:** Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizativa. De acuerdo con Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico.

Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Los grupos informales le ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones interpersonales, tienen el potencial de agilizar el flujo del trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad formales no proporcionan.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) afirman que los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad. En el primero los individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tareas pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización. Los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral. Aunque los grupos de amistad son informales, los jefes deben ser conscientes de que deben, en la medida de lo posible intentar influir positivamente en ellos.

### **Naturaleza de los grupos informales**

Estructura formal e informal, compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales, la organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos y la contribución eficaz de sus miembros para dichos fines. El organigrama de Cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de comunicación inherentes.

La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suele hacerse sin apenas tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas.

### ***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:

1. Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.
2. Necesidades e intereses personales comunes entre sus integrantes.
3. Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas
4. Consenso entre los integrantes
5. Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.

### ***Características de los grupos informales.***

Las principales características de los grupos informales pueden agruparse teniendo en cuenta dos criterios fundamentales, como su estructura interna y la relación que establecen con la propia organización.



### ***Ventajas de los grupos informales***

Los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes.
2. Proporcionan satisfacción social, status y seguridad.
3. Ayudan a sus miembros a comunicarse.
4. Ayudan a resolver problemas. (Gastélum, 2007)

## **2.3 Equipos de trabajo**

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas.

Tres son las características generales del equipo de trabajo:

- Tiene un fin y un objetivo común.
- Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos.
- Cada miembro se percibe así mismo como parte del grupo.

La necesidad de trabajo en equipo, luego de la mano de las propuestas de la calidad total, reducción de costes, e interrelación de diversos sectores funcionales de la empresa.

En los años 30–40 se consideraba que las empresas estaban constituidas por individuos aislados. No se tenía en cuenta las relaciones interpersonales que entre ellos se establecían. Hoy día, prácticamente se contemplan en todas las empresas dos grandes grupos de personas: Formales e informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persigue.

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en él se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO**

Los grupos de trabajo tienen características parecidas a las de las organizaciones formales. Nos centramos en tres de ellas:

1.- La estructura y los papeles del grupo. Cuando el grupo atraviesa por las diferentes fases de desarrollo va surgiendo la estructura, de forma que los integrantes representan sus papeles y asumen las conductas que los demás esperan. Se distinguen tres papeles principales que se concretan en un conjunto específico de papeles o conductas. El líder que consiga un equilibrio adecuado para cada una de estas conductas puede formar parte de un grupo eficaz y eficiente.

Estructura y papeles de grupo		
PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS TAREAS	PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS RELACIONES	PAPELES ORIENTADOS HACIA SI MISMOS
<p><b>INICIADORES.</b> Proporcionan nuevas ideas sobre la forma de actuar.</p> <p><b>BUSCADORES DE INFORMACIÓN.</b> Buscan hechos, datos e información para resolver los problemas.</p> <p><b>PROVEEDORES DE INFORMACIÓN.</b> Proporcionan hechos y datos exactos.</p> <p><b>COORDINADORES.</b> Integran hechos, ideas y opiniones.</p> <p><b>GENERADORES DE ENERGÍA.</b> Provocan el movimiento y la acción del grupo.</p>	<p><b>CONCILIADORES.</b> Ayudan a disminuir las tensiones y los conflictos del trabajo.</p> <p><b>CUIDADORES.</b> Hacen que otros participen en las discusiones</p> <p><b>NEGOCIADORES.</b> Modifican las opiniones para lograr la armonía del grupo.</p> <p><b>FACILITADORES.</b> Sugieren formas para que el grupo trabaje mejor.</p>	<p><b>BLOQUEADORES.</b> Testarudos, obstinados y negativos hacia los asuntos y discusiones.</p> <p><b>LOS QUE BUSCAN EL RECONOCIMIENTO.</b> Arrogantes y egocéntricos. Buscan atraer la atención de los demás.</p> <p><b>DOMINANTES.</b> Manipuladores. Afirman su autoridad para hacer su voluntad.</p> <p><b>LOS QUE SE AÍSLAN.</b> Se separan de los compañeros del grupo.</p>

2.- Los objetivos. Los grupos generalmente tienen dos objetivos:

- Los establecidos por la gerencia.
- Los objetivos del grupo:
  - Objetivos de logro. Proporcionan dirección y una meta como resultado final.
  - Objetivos de mantenimiento. Sostienen y mantienen la existencia del grupo.

## NOTAS

- El desacuerdo con los objetivos justifica las retiradas, la formación de nuevos grupos o la incorporación a otros.
- Factores que aumentan el compromiso con estos objetivos:
  - La participación en las actividades del grupo.
  - La conexión entre los incentivos y la consecución de los objetivos.
  - La obtención de retroalimentación una vez conseguidas las metas.
  - La capacidad para participar en el establecimiento de objetivos.

### 3.1 Tamaño del grupo

Existe una relación inversa entre tamaño y cohesión. El tamaño incide en el esfuerzo que cada integrante realizará.

La formación de la *PEREZA SOCIAL* (Tendencia a no trabajar mucho debido a que otros llevarán la carga del trabajo.) no es tolerada en un grupo cohesionado. Sin embargo los grupos grandes parecen fomentar dicha práctica.

Dependencia de los integrantes hacia el grupo para satisfacer sus necesidades. Si el grupo satisface parte importante de las necesidades del individuo, a éste le resultará atractivo permanecer en él creándose mayores lazos de atracción, y por tanto, mayor cohesión.

Acuerdo sobre las metas. Este acuerdo proporciona las bases para la cohesión. El desacuerdo provoca conflictos internos, falta de armonía e insatisfacción, etc. Cuando la cohesión del grupo disminuye, los resultados del grupo y el apoyo a las metas se ven afectados.

Logro de las metas. La consecución de las metas fijadas influye en los integrantes del grupo. La cohesión y el éxito están interrelacionados: El éxito al alcanzar las metas promueve la cohesión, y los grupos cohesionados suelen alcanzar las metas.

### 3.2 Cohesión

La cohesión. Atracción de los integrantes hacia el grupo y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para que permanezcan activos y resistan al deseo de abandonarlo.

- Factores que influyen en la cohesión de un grupo



**Cuanto mayor es el rango de un grupo, mayor es su cohesión.**

Exigencias y presiones de la gerencia. En ocasiones, los integrantes de los grupos tienden a permanecer juntos cuando son presionados por los superiores.

Esta cohesión puede ser a C/P o a L/P dependiendo de la duración de dichas exigencias o presiones.

### **3.3 Estatus**

El estatus del grupo. Al diseñar la estructura los grupos ocupan un lugar en la misma, lo que dará lugar a una diferenciación jerárquica entre los grupos.

El que un grupo ocupe un mayor rango puede deberse a:

- Su rendimiento general.
- La exigencia de ciertos niveles de destreza para pertenecer al grupo.
- La realización de trabajos peligrosos (implica mayores remuneraciones).
- Si sus integrantes han sido considerados con mayor frecuencia para las promociones que los demás empleados.

## **4. ETAPAS DE DESARROLLO DE UN GRUPO, INCERTIDUMBRE, CUESTIONAMIENTO, REALIZACIÓN Y DESEMPEÑO**

Para lograr desarrollar con éxito un equipo de alto rendimiento tienen que suceder varias etapas de desarrollo: incertidumbre, cuestionamiento, aceptación y realización y desempeño.

En la etapa de **la incertidumbre** mostramos entusiasmo, optimismo pero a la misma vez temor por la tarea que nos espera. Ahí tenemos que definir cuál es la tarea a realizar y cuál será nuestro plan de acción.

**El cuestionamiento** se refleja por la resistencia a llevar a cabo la tarea asignada y en los marcados cambios de actitudes del equipo. Algunos de los comportamientos esperados son la creación de conflictos, el tratar de competir y el intentar establecer metas irreales.

La etapa de la aceptación nos provee una nueva habilidad de expresar críticas constructivas y la aceptación de que YO soy miembro de este equipo. Aquí todo es positivo, contamos con la opinión de todos los miembros y nos dejamos llevar por las reglas básicas.

Finalmente llegamos a la etapa de **la realización y desempeño**. Aquí existe gran satisfacción por el progreso del trabajo y el alto nivel de confianza de los miembros. El liderato aflora y el equipo es cada vez más unido. (González, 2008)

## 5. GRADO DE MADUREZ Y DE PERTINENCIA

La madurez está definida por el nivel de motivación del equipo en el alcance de metas, por el deseo y su habilidad para adquirir responsabilidades, manteniendo un permanente comportamiento activo.

Factores que determinan el nivel de madurez de un equipo:

- **Realización:** Es la identificación, el establecimiento y el cumplimiento de metas por parte de los miembros del equipo.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución y la respuesta a ese compromiso por parte del equipo
- **Experiencia:** Es la asimilación de conocimientos y habilidades en el trabajo puestas al servicio del equipo y su aprovechamiento.
- **Actividad:** Es la inversión de energías e trabajos significativos distribuidos, de acuerdo con sus capacidades, entre los miembros del equipo.
- **Adaptabilidad:** Es la capacidad del equipo para aceptar con flexibilidad los cambios y las influencias del medio ambiente con vistas al logro de sus objetivos.
- **Perspectiva:** Es la capacidad del equipo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar su tarea, según los objetivos de la organización.
- **Posición:** Es la capacidad del equipo para permitir que se manifieste cada uno de sus miembros en la tarea, considerados sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin perjuicios de jerarquía o antigüedad.



Grado de madurez según Kerzner propone en su modelo de madurez de gerencia de proyectos, cinco niveles, aunque estos no son los mismos que se exponen directamente en los grupos de trabajo, son una base coherente de los niveles de madurez según Kerzner son:

**Nivel 1: Lenguaje común.**

A este nivel de la madurez la organización primero reconoce la importancia de la formación del grupo. Este nivel está basado en el conocimiento de los principios fundamentales de la formación del grupo. Todos los integrantes del grupo deben hablar un lenguaje en común.

**Nivel 2: Procesos comunes.**

A este nivel de madurez el grupo debe hacer un esfuerzo para desarrollar procesos y metodologías para apoyar al grupo en su cohesión y su funcionamiento eficaz. La organización acomete metodologías y los procesos comunes necesarios para el éxito del grupo, y que se pueda aplicar a otros grupos. También se evidencia en este nivel el hecho de que ciertas expectativas del comportamiento del personal de la organización son necesarias para la ejecución repetitiva de la metodología.

En nivel 2 la medición evaluará cómo la organización ha alcanzado con eficacia los procesos comunes para cohesión entre grupos

**Nivel 3: Metodología singular.**

A este nivel de madurez la organización reconoce qué sinergia y procesos de control se pueden alcanzar al máximo nivel posible, con el desarrollo de una metodología singular antes que usar metodologías múltiples. Las compañías que han alcanzado este nivel 3 manejan totalmente el concepto de equipos de alto rendimiento. El gravamen del nivel 3 evalúa cuan comprometida está la organización y si se adoptan metodologías singulares de equipos de alto rendimiento.

#### **Nivel 4: Benchmarking.**

A este nivel de madurez la organización utiliza benchmarking para comparar continuamente prácticas de equipos de alto rendimiento para reconocer líderes que les provean información que les permita mejorar en su rendimiento. Benchmarking es un esfuerzo continuo de análisis y de evaluación. Los factores críticos del éxito son generalmente los procesos dominantes del negocio y cómo están integrados. Si no existen estos factores de éxito los esfuerzos de la organización se verán obstaculizados. En el nivel 4 de la valoración se determina en qué grado está utilizando la organización un acercamiento estructurado a benchmarking.

#### **Nivel 5: Mejora continua.**

A este nivel de la madurez, la organización evalúa la información aprendida durante el benchmarking y pone en ejecución los cambios necesarios para mejorar el proceso de la gerencia.

La organización se da cuenta de que la excelencia en se alcanzara a través de la mejora continua. El nivel 5 del gravamen se determina si la organización ha abrazado la mejora continua. (Khawam Gómez, 2006)

Dentro de la madurez hay un punto en el que nos lleva a la pertenencia. El criterio para evaluar la pertenencia de un miembro al grupo son criterios subjetivos, son una serie de detalles que el observador ve y determina la pertenencia del individuo al grupo. Depende de cómo se tratan los problemas del grupo, si con el estilo del grupo o no, porque cada grupo tienen su estilo particular de masticar la información. Entonces la pertenencia se ve a raíz de rasgos comunes que pueden llegar hasta aspectos físicos: la manera de hablar, vestirse, etc. Donde en los casos extremos podemos hablar de una uniformidad. Cuando sucede lo anterior lo calificamos con más tres, (en cuanto a la pertenencia).

Lo hacemos con menos tres, cuando la persona no se considera desde el grupo como grupo de referencia, entonces se ve que carece de espíritu de solidaridad de grupo. Es decir, que todos los criterios son fácilmente observables pero difícilmente enunciables, pues son muy subjetivos.

El sentimiento de cooperación es más fácil de captar, se puede cooperar silenciosamente, hablar mucho no quiere decir cooperar mucho. Como criterio de pertenencia podemos considerar también el confort, que da la vivencia de confort al sentimiento de pertenencia. Es muy raro que pueda darse de que a pesar de no tener una pertenencia muy grande, tenga sí una cooperación muy grande. La pertenencia sí es muy fácil de observar, y es cuando el sujeto entre en la tarea o trata de sabotear la tarea dando temas tangenciales para no entrar en la elaboración del tema, la tarea, que es la elaboración de los estímulos recibidos durante la clase en base a experiencias personales.

Una prueba de pertenencia baja en un grupo, por ejemplo, es el ausentismo total o parcial que significa llegar tarde. El grupo actúa como una totalidad que modifica a cada uno de los grupos dialécticamente. Algunos miembros del grupo se erigen en líderes de la pertenencia, otros de cooperación, etc. Esto, es una segunda evaluación, vamos a retraducirlo en término de roles.

Y los roles pueden tender al progreso o al sabotaje de la tarea.

Pero el líder saboteador y el progresista no actúan solos sino que tienen sus partidarios. Y en los grupos se forman sub-grupos que pueden abanderar el progreso o el sabotaje de la tarea.

Con esto se puede medir el grado de cohesión del grupo en términos de cantidad de gente que está de un lado o del otro del grupo. Y calcular con esto el índice de ambigüedad que existe en el grupo, es decir, es un grupo paralizado.

El índice de ambigüedad se trata de reducir mediante el pasaje de miembros de un sub-grupo a otro.

La evaluación va dando todos los elementos para interpretar; vamos a ver que lo que dice un sujeto, aunque parezca alejado del tema se relaciona con éste en el sentido de que está saboteando al grupo, en tanto que no contribuye al grupo y hacen huelga de brazos caídos por el hecho de que el aprendizaje no se realiza, porque aprender es esclarecer y esclarecer es aceptar las condiciones del momento, entonces el otro es un grupo de rebeldía. Es decir, que en un trabajo de grupo, se le representa directamente la lucha por la vida.

La pertenencia y cooperación es muy importante en el ámbito deportivo, mientras que el aprendizaje y la comunicación serían más importantes en el ámbito empresarial.

Si la comunicación está fragmentada, toda la tarea está fragmentada porque no hay intercambio de comunicación entre los distintos departamentos de una empresa, entre los obreros y los capataces.

Esto ha dado lugar a una disciplina que se llama relaciones humanas, que tienen por finalidad establecer la comunicación.

Los nuestros son grupos porque están centrados en la operación misma que es el manejo de la materia con que se opera tratando de disminuir la ansiedad de pérdida y de ataque, como los dos miedos básicos que perturban cualquier actividad humana.

Nuestra técnica de grupos, está inspirada en la técnica del comando, donde cada persona tiene un rol funcional y el líder del grupo, es el especialista en la función necesitada en un momento determinado. Es decir, el cocinero es el líder del grupo mientras cocina.

## **6. ÉTICA, MORAL Y CONCIENCIA GRUPAL**

### **Ética**

La ética está relacionada con el estudio fundamentado de los valores morales que guían el comportamiento humano en la sociedad, mientras que la moral son las costumbres, normas, tabúes y convenios establecidos por cada sociedad.

La palabra "ética" viene del griego "ethos" que significa "forma de ser" o "carácter". La palabra "moral" viene de la palabra latina "morales", que significa "relativo a las costumbres".

La ética es un conjunto de conocimientos derivados de la investigación de la conducta humana al tratar de explicar las reglas morales de manera racional, fundamentada, científica y teórica. Es una reflexión sobre la moral.

### **Moral**

La moral es el conjunto de reglas que se aplican en la vida cotidiana y todos los ciudadanos las utilizan continuamente. Estas normas guían a cada individuo, orientando sus acciones y sus juicios sobre lo que es moral o inmoral, correcto o incorrecto, bueno o malo.

En un sentido práctico, el propósito de la ética y la moral es muy similar. Ambas son responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes, y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en sociedad.

### **Conciencia Grupal**

Un grupo es una reunión de personas que tienen una meta en común y que tratan de alcanzar esa meta a través de la cooperación, la perseverancia y el motivo desinteresado.

La intención de cada miembro es hacer al grupo saludable, feliz, próspero, iluminado y seguro.

La conciencia grupal es la suma total de las conciencias de los individuos quienes, a través de los esfuerzos sinceros, han unido, fusionado y mezclado sus conciencias con la conciencia de los demás.

Un grupo no es un grupo verdadero a menos que las conciencias de los miembros de ese grupo estén fusionadas, unidas y mezcladas mutuamente. A esto se denomina “tener una mente” o conciencia grupal.

La conciencia grupal puede ser desarrollada al adherirse a los siguientes ocho principios:

- 1- Los miembros del grupo deben aprender el valor del respeto y deben practicarlo mutuamente.
- 2- Los miembros del grupo deben promover una meta común.
- 3- Los miembros del grupo deben tratar de trabajar en armonía mutuamente, promoviendo la meta grupal y las metas de los miembros individuales que no contradicen a la meta grupal.
- 4- Los miembros del grupo deben proteger el grupo y a sus miembros de ataques y peligros.
- 5- Los miembros del grupo deben fomentar y evocar el esfuerzo para desarrollar potenciales mayores en cada uno
- 6- Los miembros del grupo deben aprender a ser tolerantes y a perdonar a los demás miembros del grupo, dándoles la oportunidad de adaptarse al trabajo del grupo.
- 7- Los miembros del grupo deben cultivar la sensibilidad más profunda para darle dirección al grupo, a la luz de la meta grupal.

8- Los miembros del grupo deben incrementar la alegría de los demás miembros del grupo. ... Cada miembro del grupo debe examinarse a sí mismo preguntándose, “¿Cómo puedo pensar, cómo puedo hablar, cómo puedo comportarme para que aumente la alegría de los demás miembros?”

## 7. RELACIONES INTERPERSONALES AFECTIVAS

Las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de un grupo, son definidas como la relación del hombre con otro hombre, ya directas o mediatas. Constituyen una forma peculiar de reflejo de las relaciones sociales y en su desarrollo, dan lugar a una estructura de posiciones en el grupo.

Para esto hay un instrumento de mucha ayuda en la evolución de un grupo es la llamada Ventana de Johari:



La ventana de Johari parte de considerar dos variables básicas. Por un lado está la visión que uno tiene de sí mismo mientras por otro lado la visión que existe de los otros. Esto deriva una ventana compuesta por cuatro persianas.

El área ciega parte del conocimiento que tienen otros de usted pero, que no se le dicen. Mientras que el área oculta considera del conocimiento que usted tiene de sí mismo pero, que no está dispuesto a decirles a otros.

El área desconocida es un área bien interesante, es el conocimiento que usted puede tener de sí mismo, aprendiendo sobre las áreas ciegas y ocultas. Finalmente, está el área pública, que es el área que refleja el conocimiento que usted y los otros tienen sobre sí mismo a través de sus conductas y palabras.

¿Cuál es el sentido que debe seguir esta ventana? ¿Aumentar las áreas ocultas o ciegas? No, para que un grupo evolucione y se desarrolle rápidamente buscando el camino de un colectivo es necesario que aumente su área pública y por ello la comunicación y la relación entre los diferentes miembros es una labor decisiva. En la misma medida en que el área pública se incrementa en un grupo el mismo tiende a su integración, a lograr su mayor cohesión, a consolidar un clima de cooperación y ayuda mutua (Llorca, 2009).



## 8. HABILIDADES Y ACTITUDES

Las capacidades psicológicas del ser humano descansan en tres grandes ámbitos diferentes:

- **El cognitivo:** capacidades relacionadas con los conocimientos, los conceptos y las ideas.
- **El psicomotriz:** capacidades relacionadas con la realización de acciones. Aquí encontramos todo lo que son habilidades y destrezas.
- **El afectivo:** capacidades relacionadas con los sentimientos, las emociones y las actitudes.

A partir de estas características psicológicas se organizan y se clasifican las distintas clases de objetivos de aprendizaje y los contenidos. Así pues, a la hora de formular los objetivos de aprendizaje de un plan de formación o de una acción formativa, diferenciaremos entre. . .

- Adquirir conocimientos o saber (objetivos de ámbito cognitivo).
- Adquirir habilidades o saber hacer (objetivos de ámbito psicomotriz).
- Adquirir actitudes o ser (objetivos de ámbito afectivo).

Del mismo modo, los contenidos que hay que trabajar para cada objetivo formarán parte también de estos tres ámbitos. A continuación una lista de habilidades y actitudes más valoradas en general que puede ampliarse o modificarse en función del perfil buscado:

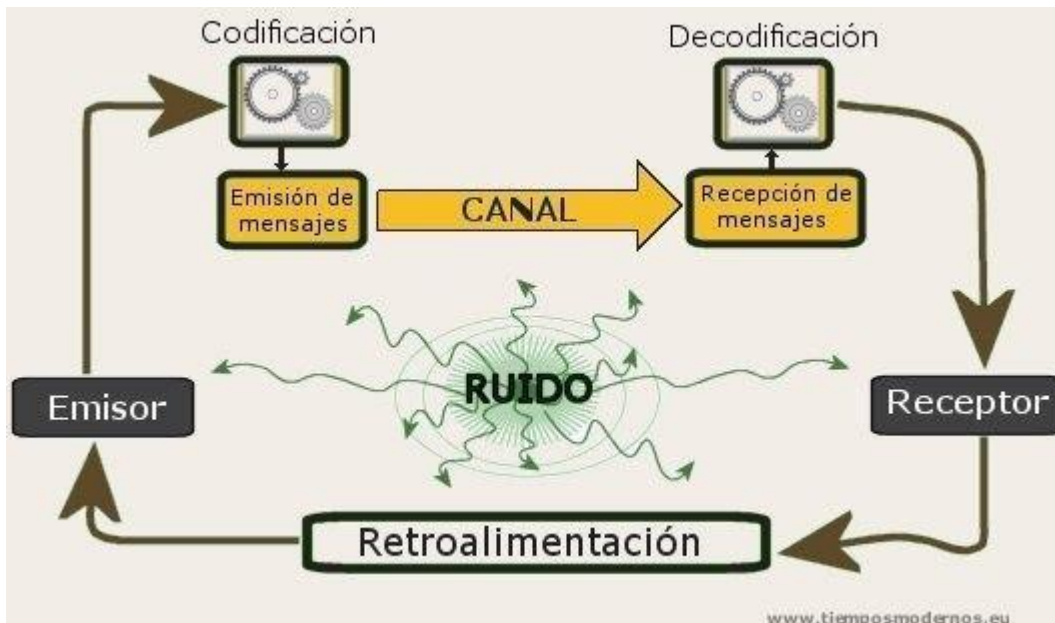
- Habilidades sociales.
- Habilidades profesionales.
- Actitudes personales.
- Habilidades sociales:

- ✓ Empatía
- ✓ Liderazgo
- ✓ Interrelación con otros
- ✓ Escucha activa
- ✓ Persuasión
- ✓ Capacidad de comunicación
- ✓ Habilidades profesionales:
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Negociación
- ✓ Control del estrés
- ✓ Racionalización
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Capacidad de síntesis
- ✓ Argumentación
- ✓ Innovación y creatividad, iniciativa.
- Actitudes personales:
  - ✓ Respeto
  - ✓ Sinceridad
  - ✓ Calma
  - ✓ Elegancia

## 9. COMUNICACIÓN: EFECTIVA, FORMAL E INFORMAL, ASCENDENTE, DESCENDENTE Y LATERAL

La comunicación es parte integrante de la empresa y, como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisiva en el modelo de organización.

Es un proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal, empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado.



La comunicación es esencial en nuestras vidas como seres sociales que somos, y es fundamental y decisiva en el ámbito laboral.

Según los aspectos que se quieran destacar se puede clasificar:

1. Teniendo en cuenta si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa, hablamos de:
  - **Comunicación Formal:** Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.
  - **Comunicación Informal:** Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.
2. Teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la empresa, hablamos de:
  - **Comunicación Vertical:**
    - ✓ **Será ascendente** si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.
    - ✓ **Será descendente** si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tableros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

- **Comunicación Horizontal:**

Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación.

Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.

3. Según el código que se utilice en el mensaje, puede haber:

- **Comunicación Verbal, que a su vez puede ser:**

- ✓ **oral**, si se transmite mediante la voz, de manera que el receptor oye el mensaje y permite aclarar dudas de forma inmediata, mediante la retroalimentación.

Ejemplo: entrevistas, reuniones, debates...

- ✓ **escrita**, si se transmite por medio de la escritura, de manera que el receptor lee el mensaje y permite su posterior lectura, en caso de olvido, de manera que es difícil de tergiversar.

Ejemplo: carta comercial, informes, memorándum, avisos o anuncios...

- **Comunicación No Verbal**, es la que se realiza a través de signos no lingüísticos muy variados, como movimientos del cuerpo, gestos, el aspecto de una persona, su forma de vestir. Suele acompañar a la comunicación oral, por lo que permite matizar o enfatizar lo expresado de forma oral.

- A veces puede restar credibilidad al mensaje oral si no coincide con éste.  
Ejemplo: en la entrevista de trabajo hemos de cuidar nuestro aspecto, higiene, forma de saludar, de sentarnos, evitar los tics...

**Comunicación efectiva es:**

“Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”.

La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

En toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, y la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta "fuga".

Por lo anterior, la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, potenciando los aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intra-grupales, organizacionales y externos (todo esto en conjunto es de especial valor para las empresas y organizaciones humanas, sea cual sea su naturaleza).

## **9.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE DINÁMICA DE GRUPOS: SOCIOGRAMA, OBSERVACIÓN, ENTREVISTAS.**

Existen diversas técnicas para evaluar las dinámicas entre grupos, entre ellas se encuentran los socio gramas, entrevistas y observaciones.

Más adelante se analizan las siguientes técnicas.

**Un sociograma** es una técnica que, a través de la observación y la contextualización, presenta en un gráfico las distintas relaciones entre los sujetos que forman un grupo. De esta manera, logra explicitar los lazos de influencia y de preferencia que existen en dicho conjunto.

Los sociogramas se utilizan para explicar la estructura de una organización, ya sea grande o pequeña. También se trata de una herramienta que permite analizar el funcionamiento de las redes delictivas, por ejemplo.

El sociograma es una técnica sociométrica, es decir, una técnica que permite medir las relaciones sociales entre los integrantes de un grupo humano, donde sus elementos se conocen, poseen objetivos en común y se influyen mutuamente.

A nivel gráfico, un sociograma representa las relaciones interpersonales mediante puntos (los individuos) que aparecen conectados por una o más líneas (las relaciones interindividuales).

El gráfico obtenido permite visualizar las relaciones de afinidad, detectar subgrupos dentro del grupo principal y ubicar a los líderes sociométricos (las personas más influyentes). De esta forma, es posible actuar sobre el grupo para activar vínculos potenciales o desactivar aquellos existentes.

El sociograma es, por lo tanto, una herramienta muy usual en el campo de la sociología, la ciencia encargada del estudio de los grupos sociales.

Con este tipo de técnicas, la sociología analiza las relaciones que los sujetos mantienen entre sí y con el sistema, y el grado de cohesión que existe en la estructura social.

Los métodos de la sociología pueden ser cualitativos (con descripciones detalladas de situaciones, comportamientos y personas) o cuantitativos (que se encarga de las características y variables que pueden ser representadas por valores numéricos).

**La observación.** Observar significa "considerar con atención" algo que necesitamos analizar; muchas veces observamos movidos por el interés, otros movidos por la necesidad de emitir un juicio posterior, pero, ciertamente, la observación es uno de los recursos más ricos con que el maestro cuenta para evaluar principalmente lo que se refiere al área afectiva.

Las técnicas de observación tienen como finalidad describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones de la conducta del educando, como resultado de una constante observación del mismo.

Los principales instrumentos que se emplean en las técnicas de observación son: los registros de rasgos, las escalas estimativas, los registros anecdóticos y las entrevistas.

### **Registro de rasgos**

A través de un registro de rasgos se pretende reunir el mayor número de datos posibles acerca de la personalidad del alumno; se trata de tomar nota de cuáles rasgos son característica suya y cuáles no, aunque de algunos no podrá definirse con toda claridad.

Podríamos decir que el registro de rasgos es un reflejo de la personalidad del alumno que proporcionará un rico panorama general del mismo, de donde podremos partir para planear la promoción individual de cada educando.

Es muy importante tener en cuenta que, por medio de este registro, se trata de saber solamente si el alumno posee o no el rasgo señalado, de ninguna manera el grado en que lo posee. El registro de rasgos tiene la ventaja de permitir que se reúna amplia información sobre los alumnos, aunque en una forma no pormenorizada.



Ejemplo de un registro de rasgos puede ser el siguiente en el que se mencionan los relacionados con la forma de trato para los compañeros de clase:

RASGOS	SI	NO	NO SE DEFINE
Amable			
Servicial			
Respetuoso			
Cortante			
Dominante			
Consecuente			
Agresivo			
ETC.			

### Escalas estimativas

Las escalas estimativas concentran la atención sobre un rasgo determinado exclusivamente, pero lo matizan de tal manera que se pueda conocer en qué grado ese rasgo es poseído por el alumno. En una escala estimativa se recaba menos información sobre el alumno que en un registro de datos, pero más pormenorizada; es muy útil cuando deseamos un estudio más detallado sobre determinadas conductas.

Tomaremos un rasgo de los señalados en el registro del inciso anterior para poner un ejemplo de escala estimativa.

¿El alumno es servicial?				
Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca

**La entrevista** del entrevistador con el entrevistado en especial, constituye también un valioso recurso para obtener información sobre los rasgos de su personalidad. Generalmente, en una entrevista suele haber una serie de preguntas que se plantean al entrevistado con un determinado fin, que casi siempre es conocer sus puntos de vista sobre ciertos aspectos de un tema; para ello se preparan de antemano una serie de preguntas que, dentro de un carácter más o menos informal, se hacen en el desarrollo de la entrevista.

La entrevista difiere un poco del tono general que se suele dar a las mismas; en este tipo de entrevistas interesa, más que la formalidad de las respuestas, lo que el alumno deje entrever a través de ellas, las reacciones emocionales que presente y el grado de confianza que manifieste al educador.

Para que la entrevista sea realmente representativa, necesita realizarse en un clima que favorezca la comunicación, sin demasiada formalidad dando la impresión de que se trata de una conversación en la que el maestro no deberá forzar de ninguna manera el grado de intimidad de las respuestas.

A través de una entrevista se puede obtener información importante acerca de:

La situación familiar, sus sensaciones en el grupo, Las dificultades que el estudio le representa, etc.