**MANEJO DE EQUIPOS**

**GRUPOS Y DESARROLLO DE GRUPOS**

¿qué es un grupo?

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos. Los *grupos formales* son grupos de trabajo, definidos por la estructura de una organización y con asignaciones de trabajo y tareas específicas dirigidas a cumplir los objetivos organizacionales. Los *grupos informales* son grupos sociales. Estos grupos se presentan de manera natural en el centro de trabajo y se forman en tomo a amistades e intereses comunes.

etapas del desarrollo de grupos

Los grupos se desarrollan en cinco etapas: *formación, tormenta, normalización, desempeño* y *terminación.*

La etapa de **formación** tiene dos fases. La primera se presenta cuando se unen personas al grupo. En un grupo formal, las personas se unen por una asignación de trabajo Después de que se juntan, comienza la segunda fase: definición del propósito del grupo, la estructura y el liderazgo. Esta etapa se completa cuando los miembros comienzan a pensar por sí mismos como parte de un grupo.

La etapa de **tormenta** tiene este nombre debido a los conflictos internos que se presentan al decidir quién controlará al grupo y lo que éste tiene que hacer. Cuando se completa esta etapa, hay una jerarquía de liderazgo y acuerdo relativamente clara sobre la dirección del grupo.

La etapa de **normalización** es aquella en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Esta etapa se completa cuando la estructura del grupo se solidifica y el grupo ha asimilado un conjunto de expectativas comunes (o normas) relacionadas con el comportamiento de sus miembros.

La cuarta etapa del desarrollo de grupos es la de **desempeño**. La estructura del grupo está definida y es aceptada por los miembros del grupo. Sus esfuerzos han pasado de conocer y entender a cada uno, a trabajar en la tarea del grupo. Ésta es la última e tapa de desarrollo de grupos de trabajo permanentes.

Sin embargo, en el caso de grupos temporales la etapa final es la de **terminación**. En esta etapa, el grupo se prepara para desintegrarse. La atención se centra en concluir las tareas, más que en el desempeño. Los miembros del grupo reaccionan de distintas maneras. Algunos optimistas, otros tristes.

No es prudente asumir que todos los grupos siguen precisamente este proceso. Es preferible pensar en este modelo como un marco general que resalta el hecho de que los grupos son entidades dinámicas y que los gerentes necesitan conocer la etapa en que se encuentra el grupo, para que puedan entender los problemas y asuntos que más probablemente surgirán.

**DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DE UN GRUPO DETRABAJO**

*condiciones externas impuestas al grupo*

Un grupo de trabajo se ve afectado por las condiciones externas que se le imponen. Éstas incluyen la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, reglas formales y normatividad, disponibilidad de recursos, criterios de selección de empleados, sistema de administración del desempeño y cultura, y la distribución física general del espacio de trabajo del grupo.

*recursos de los miembros de un grupo*

El potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos que cada individuo aporta. Estos recursos incluyen conocimiento, habilidades, capacidades y rasgos de personalidad. Las habilidades interpersonales surgen de manera consistente como algo importante para que los grupos de trabajo se desempeñen bien. Los rasgos de personalidad también afectan el desempeño del grupo debido a que influyen demasiado en cómo interactuará un individuo con otros miembros del grupo.

*estructura de grupo*

Los grupos de trabajo tienen una estructura interna que define el comportamiento de los miembros e influye en el desempeño del grupo. La estructura define roles, normas, aceptación, sistemas de estatus, tamaño del grupo, cohesión y liderazgo.

**Roles**. Un rol se refiere a los patrones de comportamientos esperados de alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. En un grupo, se espera que los individuos hagan ciertas cosas por su posición (rol) en el grupo. Un problema que surge es que los individuos desempeñan varios roles y los ajustan al grupo a que pertenecen en ese momento. Derivado de las distintas expectativas de estos roles, los empleados enfrentan *conflictos de roles.*

**Normas**. son estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. Aunque un grupo tiene su propio conjunto único de normas, las normas organizacionales comunes se enfocan en el esfuerzo y desempeño, la vestimenta y la lealtad. Las normas más extendidas son aquellas que se relacionan con el esfuerzo laboral y el desempeño. Algo negativo sobre las normas de grupo es que formar parte de uno puede aumentar las acciones antisociales de un individuo. Si las normas del grupo incluyen la tolerancia de comportamientos anormales, es más probable que alguien que de manera normal no presentaría tales comportamientos sí lo haga.

**Aceptación.** Debido a que los individuos quieren ser aceptados por los grupos a que pertenecen, son susceptibles a ceder ante presiones para adaptarse. Cuando la opinión de un individuo difiere significativamente de las del resto del grupo, el grupo suele ejercer una presión intensa sobre el individuo para que ajuste su opinión con la de los demás, un fenómeno conocido como pensamiento de grupo. Esto parece presentarse cuando hay una identidad grupal clara, los miembros tienen una imagen positiva que quieren proteger, y el grupo percibe una amenaza colectiva a esta imagen positiva.

**Sistemas de estatus.** El estatus es un grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo. El estatus puede ser un motivador importante de consecuencias conductuales, en especial cuando los individuos ven disparidades en cómo perciben su estatus y cómo lo perciben los demás. El estatus también se confiere formalmente, y es importante que los empleados crean que el sistema de estatus formal de la organización es congruente; es decir, que hay consistencia entre el rango percibido de un individuo y los símbolos de estatus recibidos por parte de la organización

**Tamaño del grupo.** El tamaño del grupo afecta el desempeño y la satisfacción, pero el efecto depende de lo que se supone que el grupo debe hacer. Los grupos grandes (de doce o más miembros) son buenos para obtener información diversa. Por otra parte, los grupos pequeños (de cinco o siete miembros) son mejores en hacer algo productivo con tales hechos. Se debe tener en cuenta la holgazanería social, la cual es la tendencia de un individuo a hacer menos esfuerzo cuando trabaja colectivamente que cuando trabaja de manera individual. Puede presentarse debido a que la gente piensa que otros miembros del grupo no están haciendo su mejor esfuerzo.

**Cohesión del grupo.** o grado en que los miembros se identifican con el grupo y comparten sus objetivos. Por lo general los grupos con mucha cohesión son más efectivos que los que tienen poca. Sin embargo, la relación entre cohesión y eficacia es compleja. Una variable clave de moderación es el grado en que la actitud del grupo se alinea con sus objetivos o con los de la organización. Cuanta más cohesión hay en un grupo, sus miembros alcanzarán mejor sus metas. Si éstas son deseables. un grupo cohesivo es más productivo que uno con menos cohesión. Sin embargo, si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja pero los objetivos son respaldados, la productividad aumenta, pero no tanto como cuando la cohesión y el respaldo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no son respaldados, no hay un efecto importante en la productividad.

*procesos de grupo*

Otro factor que determina el desempeño y satisfacción grupal tiene que ver con los procesos que suceden dentro de un grupo de trabajo. Estos procesos son importantes para comprender a los grupos de trabajo debido a que influyen positiva o negativamente en el desempeño y satisfacción. Veremos dos procesos de grupo importantes: la toma de decisiones en grupo y el manejo de conflictos.

**Toma de decisiones en grupo.** En las reuniones de grupo, el tiempose dedica al planteamiento de problemas, desarrollo de soluciones y a determinar cómo implementar las soluciones.

¿Qué ventajas tienen las decisiones de grupo sobre las decisiones individuales? Una es que los grupos generan información y conocimiento más completos. Brindan una diversidad de experiencia y perspectivas al proceso de decisión que un individuo no puede. Además, los grupos generan alternativas más diversas porque tienen más información y más diversa. La otra, que los grupos aumentan la aceptación de una solución. Por último, los grupos aumentan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona.

Las decisiones de grupo también tienen desventajas. Una es que los grupos casi siempre necesitan más tiempo para llegar a una solución que un solo individuo. Otra es que una minoría dominante que se expresa puede influir de manera importante en la decisión final de un grupo. Además, el pensamiento de grupo puede minar el pensamiento crítico y dañar la calidad de la decisión final. Por último, en un grupo, los miembros comparten la responsabilidad, pero la responsabilidad de un solo individuo es ambigua.

Determinar si los grupos son eficaces en la toma de decisiones depende de los criterios utilizados para evaluar la eficacia.

**Manejo de conflictos.** El conflicto es *percibido* como las diferencias incompatibles que dan como resultado cierta forma de interferencia u oposición. El conflicto desde el **punto de vista tradicional** se refiere a que todo conflicto debe evitarse; eso indica un problema dentro del grupo. Otro enfoque, el del conflicto desde el **punto de vista de las relaciones humanas**, se refiere a que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no necesariamente es negativo, pero tiene el potencial de ser una fuerza positiva que contribuye al desempeño de un grupo. El tercero y más reciente enfoque es el del conflicto desde el **punto de vista de interacción**, el cual propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que determinado conflicto es *absolutamente necesario* para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. Algunos, como los conflictos funcionales, son constructivos, respaldan los objetivos del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, los conflictos disfuncionales, son destructivos y evitan que un grupo logre sus objetivos. ¿Cuándo un conflicto es funcional y cuándo es disfuncional? Depende del *tipo* de conflicto. El conflicto de tareas se relaciona con el contenido y objetivos del trabajo. El conflicto de relaciones se centra en las relaciones interpersonales. El conflicto de procesos se refiere a cómo se lleva a cabo el trabajo. Las investigaciones han mostrado que los conflictos de *relación* casi siempre son disfuncionales. Para que un conflicto de *procesos* sea productivo debe ser mínimo. Un nivel de bajo a moderado de conflicto de *tareas* tiene un efecto positivo sobre el desempeño del grupo, ya que estimula el debate de ideas que ayudan a los grupos a ser más innovadores.

Cuando los niveles de conflicto en un grupo son demasiado elevados, los gerentes pueden elegir entre cinco opciones de manejo de conflictos: evasión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración.

*tareas de grupo*

La *complejidad* e *interdependencia* de las tareas influye en la eficacia de un grupo. Al parecer, cuanto más compleja es una tarea, el grupo se beneficia más de los debates sobre métodos de trabajo alternos. Los miembros de un grupo no necesitan debatir sobre tales alternativas para una tarea simple, y pueden confiar en los procedimientos de operación estándar. Del mismo modo, si hay un alto grado de interdependencia entre las tareas que los miembros del grupo deben realizar necesitarán mayor interacción. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el control de conflictos son lo más importante para el desempeño del grupo cuando las tareas son complejas e interdependientes.

**CÓMO CONVERTIR UN GRUPO EN UN EQUIPO EFICAZ**

¿qué es un equipo de trabajo?

son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

tipos de equipos de trabajo

Los cuatro tipos más comunes de equipos de trabajo son los equipos de solución de problemas, los equipos de trabajo autodirigidos, los equipos multifuncionales y los equipos virtuales.

Los **equipos de solución de problemas** son equipos del mismo departamento o área funcional, involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos. Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, estos equipos rara vez tienen la autoridad de implementar cualquiera de las acciones sugeridas.

El **equipo de trabajo autodirigido** es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y que son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento. Un equipo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se haga *y* de manejarse a sí mismo. Por lo general esto incluye la planeación y programación del trabajo, la asignación de tareas a los miembros, el control colectivo del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación, y de encargarse de los problemas.

El **equipo multifuncional** es un equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades.

El **equipo virtual** utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos para lograr un objetivo común. En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de área amplia, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios Web e n los que el equipo puede mantener conferencias en línea. Los equipos virtuales pueden hacer todas las cosas que otros equipos pueden, como compartir información, tomar decisiones y completar tareas; sin embargo, carecen del debate normal cara a cara. Es por eso que los equipos virtuales tienden a estar más orientados a tareas, sobre todo si los miembros del equipo nunca se conocen en persona.

formación de equipos de trabajo eficaces

Los equipos no siempre son eficaces. No siempre logran altos niveles de desempeño. Sin embargo, investigaciones sobre equipos proporcionan ideas sobre las características típicamente asociadas con equipos eficaces:

**Objetivos claros**. Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

**Habilidades importantes**. Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos.

**Confianza mutua**. Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás.

**Compromiso unificado**. El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos. Los miembros de un equipo eficaz muestran una gran lealtad y dedicación al equipo, y están dispuestos a hacer lo necesario para ayudar a que su equipo tenga éxito.

**Buena comunicación**. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente. Además, la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos

**Habilidades de negociación**. Los problemas y las relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

**Liderazgo adecuado**. Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. Con mayor frecuencia, los líderes de equipos eficaces actúan como capacitadores y facilitadores. Guían y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

**Apoyo interno y externo**. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa que la infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que deriven elevados niveles de desempeño. Externamente, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para lograr que el trabajo se haga.

**DESAFÍOS ACTUALES DEL MANEJO DE EQUIPOS**

manejo de equipos globales

Dos características de las organizaciones actuales son obvias: son globales, y cada vez con más frecuencia el trabajo se hace en equipo.

**Recursos de los miembros de un grupo en equipos globales**. En las organizaciones globales, la comprensión de las relaciones entre el desempeño del grupo y los recursos de los miembros es en especial desafiante dadas las características culturales únicas representadas por los miembros de un equipo global. Los gerentes trabajan con equipos globales, necesitan estar conscientes de poder crear estereotipos, lo que generaría problemas.

**Estructura del grupo.** Algunas de las áreas estructurales donde vemos diferencias en el manejo de equipos globales incluyen la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión. La conformidad con respecto a las normas sociales tiende a ser más alta en culturas colectivistas que en culturas individualistas. Sin embargo, a pesar de esto, las tendencias de pensamiento de grupo tienden a ser menos problemáticas en equipos globales, ya que es menos probable que sus miembros se sientan presionados a aceptar ideas, conclusiones y decisiones de grupo.

Los gerentes deben entender quién y qué tiene estatus al interactuar con personas de una cultura diferente de la propia.

La holgazanería social depende de la cultura, en la occidental es notable, mientras que en sociedades colectivistas los individuos trabajan mejor en grupo que en solitario.

En un grupo con cohesión, los miembros están unidos, existe un gran trato de camaradería, y la identidad del grupo es grande. En términos globales, la cohesión suele ser más difícil de lograr debido a niveles más altos de "desconfianza, falta de comunicación, y estrés”.

**Procesos de grupo.** Las investigaciones han demostrado que un equipo global multicultural es más capaz de capitalizar la diversidad de ideas representadas si se utiliza una amplia gama de información. El manejo de conflictos en los equipos globales no es fácil, en especial si se trata de equipos virtuales. Los conflictos pueden interferir con la forma en que el equipo utiliza la información.

**El rol del gerente**. A pesar de los desafíos asociados con el manejo de equipos globales, hay cosas que los gerentes pueden hacer para proveer a un grupo con un entorno en el cual la eficiencia y la eficacia sean mayores. Primero, los gerentes se deben enfocar en el desarrollo de habilidades de comunicación.

Además, los gerentes deben considerar las diferencias culturales al momento de decidir qué tipo de equipo global utilizar. Es vital que los gerentes sean sensibles ante las diferencias únicas de cada miembro de un equipo global. Pero también es importante que los miembros del equipo sean sensibles entre sí.

comprensión de las redes sociales

Los gerentes necesitan comprender las redes sociales y las relaciones sociales de los grupos de trabajo. Porque las relaciones sociales informales de un grupo pueden ayudar u obstaculizar su eficacia. Los equipos que cuentan con altos niveles de conexiones interpersonales realmente cumplen mejor sus metas y están más determinados a permanecer juntos. Las organizaciones comienzan a reconocer los beneficios prácticos de conocer las redes sociales dentro de los equipos.