

*Jamás pertenecería a un club  
que me aceptara como socio*

**G. Marx**



## Tema VI: El Comportamiento en los Grupos y Equipos de Trabajo

### COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

---

#### GUIÓN DEL TEMA



1. DEFINICIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS
  2. GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN
  3. COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
  4. LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
  5. EL TRABAJO EN EQUIPO
  6. TIPOS DE EQUIPOS
  7. CREACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
-

## DEFINICIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

---

Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos que interactúa para *compartir información* y conseguir que *cada miembro se desenvuelva mejor en su área*

✚ Sólo se refiere a la reunión de individuos para conseguir objetivos específicos, no implica la participación en trabajo colectivo

Un equipo es un *grupo de trabajo en el que los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de lo que produciría cada uno individualmente*

✚ Implica la generación de sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado

---

## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

---

**Los grupos formales** están *determinados por la estructura organizativa*, y el *comportamiento de los individuos está estipulado* y dirigido a las metas de la organización

- **Grupo de mando:** *Determinado por el organigrama*, los subordinados reportan directamente a un jefe que les dirige.



- **Grupos de tareas:** se asocian trabajadores para *realizar una tarea laboral determinada*. Puede cruzar las relaciones de mando.



## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

---

**Los grupos informales** *no están estructurados formalmente ni determinados por la organización. Son formaciones naturales que aparecen en respuesta a las necesidades de contacto social.*

• **Grupos de interés:** Formados por personas que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos comunes



• **Grupos de amistad:** suelen formarse por personas que comparten una o más características comunes



---

## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

---

**¿Por qué se forman los grupos?** (especialmente los informales)

- **Seguridad:** se reduce la vulnerabilidad frente a otro grupo o individuos
  - **Estatus:** proporciona reconocimiento a los miembros
  - **Autoestima:** proporciona sentimientos de autovaloración
  - **Afiliación:** satisface necesidades sociales
  - **Poder:** fuerza del número
  - **Logro de la meta:** agrupa talentos, conocimiento
-

## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

---

### Proceso de desarrollo de grupos: **Modelo de las Cinco Etapas**

1. **Formación:** Gran Incertidumbre
  2. **Conflictos:** Se desarrollan varios tipos de conflictos
  3. **Regulación:** Solidificación de la estructura del grupo
  4. **Desempeño:** Aceptación y funcionalidad de la estructura
  5. **Desintegración** de los grupos temporales
- 

## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

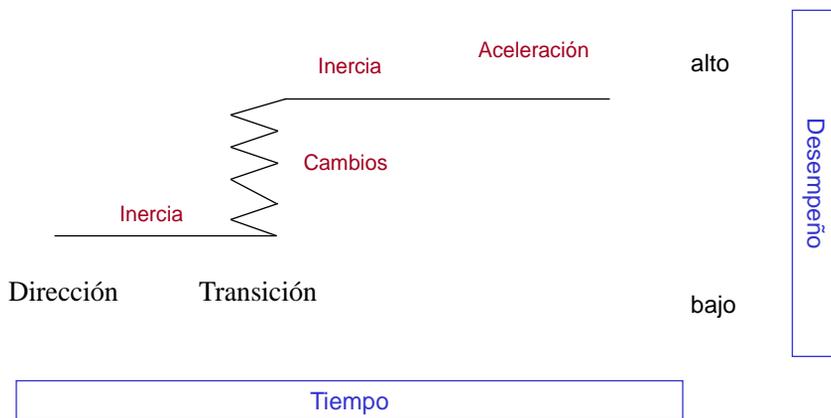
---

### **Reflexiones sobre el modelo de cinco etapas**

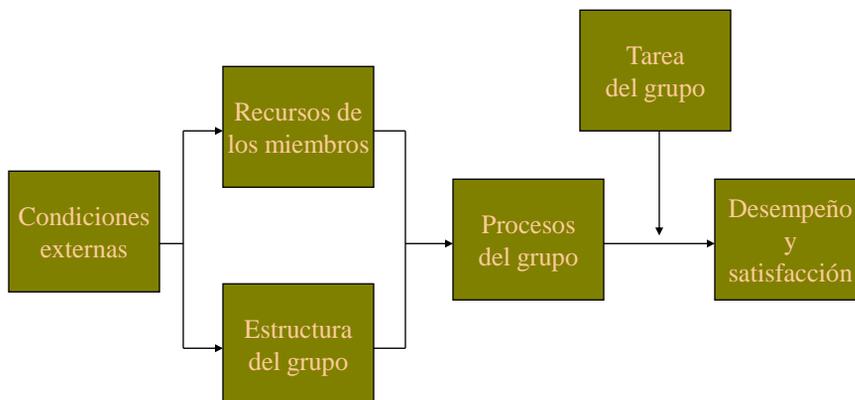
- Altos niveles de conflicto pueden llevar a alto rendimiento
  - El orden no siempre es el establecido: Varias etapas se pueden solapar y puede haber “regresiones”
  - Se ignora el contexto organizativo: Si las reglas, tareas, recursos e información vienen dadas por la organización, las primeras etapas son prescindibles
  - En los grupos temporales el modelo es diferente, pues los grupos pasan por transiciones de inercia y actividad
-

## GRUPOS: TIPOLOGÍA Y FORMACIÓN

**Modelo de equilibrio puntuado** (grupos temporales con plazos):



## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO



## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

---

**Las condiciones externas** pueden ser importantes:

- **La Estrategia de la organización** influye en el *poder* y los *recursos* que maneja cada grupo
  - **La estructura de autoridad** determina la posición del grupo
  - **Las Reglas formales** hacen más previsible el comportamiento
  - **Los recursos** de la organización afectan a la capacidad de decidir
  - **Los procesos de selección** afecta al tipo de personas del grupo
  - **La evaluación y retribución del desempeño**
  - **La cultura de la organización** restringe los comportamientos posibles
  - **La distribución física** del grupo influye en su comportamiento
- 

## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

---

Los **recursos de los miembros** también afectan a su desempeño:

**Habilidades:**

- ↳ Relacionadas con la tarea
- ↳ Intelectuales
- ↳ Capacidad de interactuar

**Personalidad:**

- ↳ Sociabilidad
- ↳ Valentía
- ↳ Independencia

**Efecto positivo sobre  
la productividad**

## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

---

**La estructura del grupo** es una variable muy relevante:

- **El liderazgo formal** tiene un papel importante en el éxito grupal
  - **Los roles** asignados a cada individuo (**conjunto de pautas de conducta que se espera de alguien en una posición determinada**)
    - ✎ Tendencia a la *identidad* de roles
    - ✎ Importancia de la *percepción* aprendida sobre los roles y de las *expectativas* de los demás
    - ✎ Muchas de las expectativas sobre los roles vienen dadas por un *contrato psicológico implícito* entre administración y empleado
    - ✎ Pueden darse *conflictos* en las expectativas de los diferentes roles interpretados por un trabajador
- 

## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

---

Más elementos **relevantes de la estructura del grupo**:

- **Las Normas** determinan los criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes de un grupo
  - **Conformidad**: Los individuos ajustan su conducta a la requerida por su *grupo de referencia*, por no romper la uniformidad
  - **El Estatus**, **rango social que los demás dan a los grupos o a sus miembros**, es un *importante motivador* de la conducta
    - ✎ Un mayor estatus *disminuye la necesidad de ajustarse* a las normas formales y a la concordancia del grupo
    - ✎ La *teoría de la equidad* también se puede aplicar al estatus
    - ✎ Hay *diferencias culturales* en la importancia del estatus
-

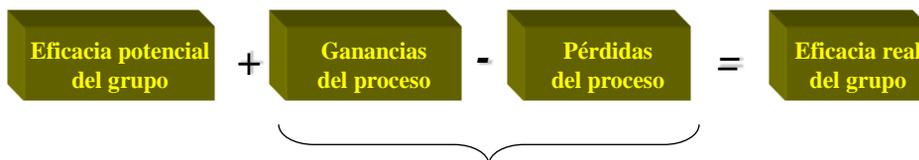
## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Más elementos **relevantes de la estructura del grupo**:

- **El tamaño** del grupo afectará al esfuerzo de los individuos
  - ↳ Parece que los grupos pequeños funcionan mejor en la producción y los grandes en la resolución de problemas
  - ↳ **Free Riding**: Al no poder medirse individualmente las contribuciones, los individuos disminuyen su esfuerzo en el trabajo en grupo y aprovecharse del esfuerzo de los otros.
- **La composición**: Los grupos heterogéneos suelen tener *mayor potencial*, pero también *más conflictos* y *peor coordinación*
- **La cohesión** afecta a la productividad de un grupo en función de cómo se pueda medir el rendimiento del grupo

## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

**Los procesos internos de los grupos** (pautas de comunicación, liderazgo, conflictos, toma de decisiones, dinámicas de poder, etc.) determinarán su comportamiento:



- **Sinergias**: La acción conjunta de las partes produce un efecto distinto a la suma individual
- **Facilitación social**: El hecho de actuar ante otra gente puede alterar nuestro rendimiento

## COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

### Tareas de los grupos:

- Cuanto más **compleja** es una tarea, más beneficio se extraerá de las discusiones entre los diferentes miembros del grupo
- Cuanto mayor **interdependencia** haya en las tareas, más necesaria se hará la comunicación eficaz en el grupo



*La Complejidad e interdependencia de las tareas de un grupo determinará la relevancia de los procesos de un grupo*

➤ Un *tamaño* de grupo grande favorece el acopio de información para la *toma de decisiones* complejas, pero entorpece la coordinación necesaria para su *implementación*

## TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

¿Es preferible que las decisiones se tomen en grupo en vez de individualmente?

### Argumentos a favor de las decisiones en grupo

- Información y conocimientos más completos
- Aumenta la diversidad de puntos de vista
- Mayor calidad en la decisión
- Favorecen la aceptación de la solución

### Argumentos en contra de las decisiones en grupo

- Las decisiones en grupo consumen mucho tiempo
- Las presiones para uniformarse reducen el valor de la diversidad
- Las discusiones suelen quedar dominadas por unos pocos
- Ambigüedad en la responsabilidad

## TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

---

### En resumen...

*... los grupos ofrecen un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones ...*

*...pero estas ventajas pueden quedar anuladas por el tiempo de demora, los conflictos internos y las presiones*

✚ En términos de **eficacia**, las decisiones en grupo son más *certeras, creativas* e implican más *aceptación*

✚ En términos de **eficiencia**, las decisiones en grupo rinden a menudo menos que las individuales, por su enorme *coste en tiempo*

---

## EL TRABAJO EN EQUIPO

---

Respecto al trabajo en grupo en general, *el trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado*

✚ Los miembros del grupo tienen *habilidades complementarias*

✚ Existen *responsabilidades mutuas* y colectivas

✚ La necesaria *confianza mutua* depende de la honestidad, las habilidades, la consistencia, la lealtad y el saber compartir ideas.

Los tipos de equipos más comunes en las organizaciones serían:

✚ Equipos de solución de problemas

✚ Equipos de trabajo autodirigidos

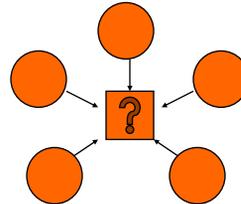
✚ Equipos interfuncionales

---

## TIPOS DE EQUIPOS: EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento se reúnen unas horas a la semana discuten *formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo*

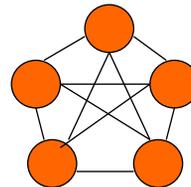
- El típico ejemplo lo encarnan los círculos de calidad
- Suele incluir tanto subordinados como supervisores
- No se les suele dar capacidad para implementar unilateralmente sus decisiones



## TIPOS DE EQUIPOS: EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

Son grupos de 10 a 15 empleados que *asumen conjuntamente las responsabilidades de sus antiguos superiores* en cuanto a:

- Planeación y programación del trabajo
- Asignación de tareas y control del ritmo de trabajo
- Toma de decisiones operativas
- Ejecución de acciones correctivas
- Selección y evaluación

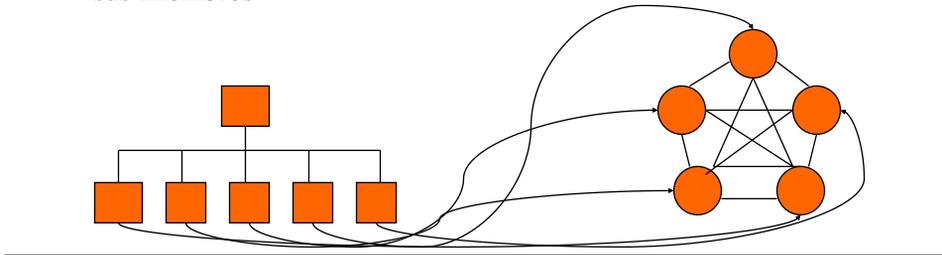


## TIPOS DE EQUIPOS: EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Son grupos de empleados de un nivel jerárquico similar, trabajando en diferentes áreas, donde se reúnen para llevar a cabo una tarea

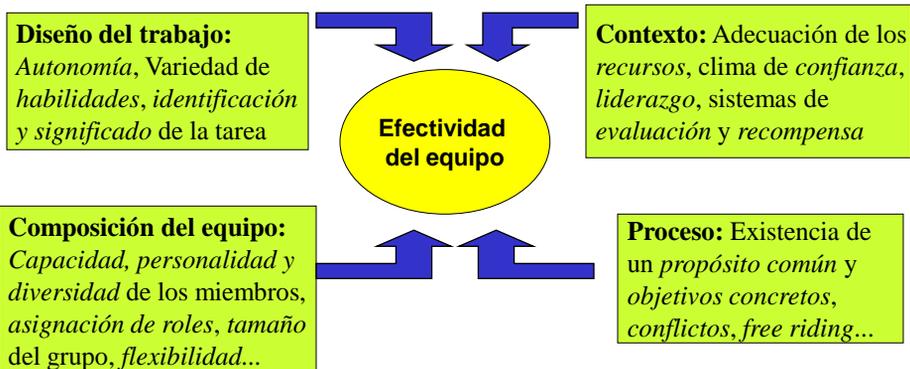
➤ Pueden ser una buena herramienta para problemas transversales

➤ Son complicados de administrar, dada la diversa procedencia de sus miembros



## CONSEGUIR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Aunque no hay una lista indiscutible de las características que debe tener un equipo eficaz, *los conceptos clave para el funcionamiento de grupos son especialmente importantes:*



## CONSEGUIR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

---

**¿Cómo conseguir buenos jugadores de equipo en una sociedad que premia el éxito individual?:**

➤ **Modelos de liderazgo:** Los “triunfadores” de la empresa son estrellas individuales que “*se han hecho un hueco a codazos*”

➤ **Selección** de jugadores que tengan *habilidades interpersonales* para *cumplir sus roles y cooperar* en el equipo (o puedan adquirirlas)

➤ **Formación:** La mayoría de las personas individualistas *pueden ser formados* como jugadores de equipos

➤ **Recompensas:** Debe existir un *equilibrio* entre los premios a las contribuciones individuales y a las contribuciones del equipo

---

## CONSEGUIR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

---

**Los equipos maduros pueden desarrollar una serie de vicios:**

- La familiaridad y el éxito pueden *generar auto-complacencia, conservadurismo o apatía*
- El conocimiento mutuo puede llevar a *falta de comunicación*
- Los procesos arraigados, eficaces para metas sencillas, pueden ser inadecuados para *tareas más complejas*

Algunas soluciones típicas:

- Preparar a los miembros para *mantener el nivel* tras la euforia inicial
  - Ofrecer *nueva formación* tras la consolidación de un equipo
  - Introducir el desarrollo del equipo como una tarea permanente del grupo
-