# PARA ENTENDER LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS

Técnicas de Dirección

Mtro. Alfredo Torreblanca Ríos

# Ideas iniciales

- Ni siquiera las organizaciones bien administradas funcionan siempre con toda la eficiencia y la eficacia que podrían alcanzar.
- En ocasiones, se presentan problemas importantes relacionados con los diferentes procesos de trabajo.
- Lo ideal en las empresas es que tuvieran la capacidad para saber en qué momento es necesario abordar los problemas y, a continuación, poder disponerse a hacer algo al respecto.
- Las variables conflictivas siempre presentes son: libertad-control; autoridad-responsabilidad; tiempo estimado-tiempo deseable; trabajo individual-trabajo grupal (equipo).

# PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO DE GRUPO

**El comportamiento de un grupo no es simplemente la suma total de los comportamientos de todos los individuos que lo forman. ¿Por qué? Porque cuando los individuos forman parte de un grupo, actúan en forma diferente de cuando están solos. Por lo tanto, si queremos entender más a fondo el comportamiento organizacional, tenemos que estudiar los grupos.**

# ¿Qué es un grupo?

**Se define como el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular.**

# Los grupos pueden ser formales o informales

- Los *grupos formales* son agrupaciones de trabajo que una organización ha establecido y a los cuales ha asignado trabajos y tareas específicas. Las formas apropiadas de comportamiento han sido estipuladas previamente y se dirigen hacia el logro de las metas de la organización
- Los *grupos informales* son de carácter social. Estos grupos se forman de manera natural en el ambiente de trabajo, como respuesta a la necesidad de contacto social. Estos tienden a reunirse en torno a la amistad y los intereses compartidos.

# Por qué se unen las personas a los grupos

# Ejemplos de grupos formales

***Grupos de Mando*:**

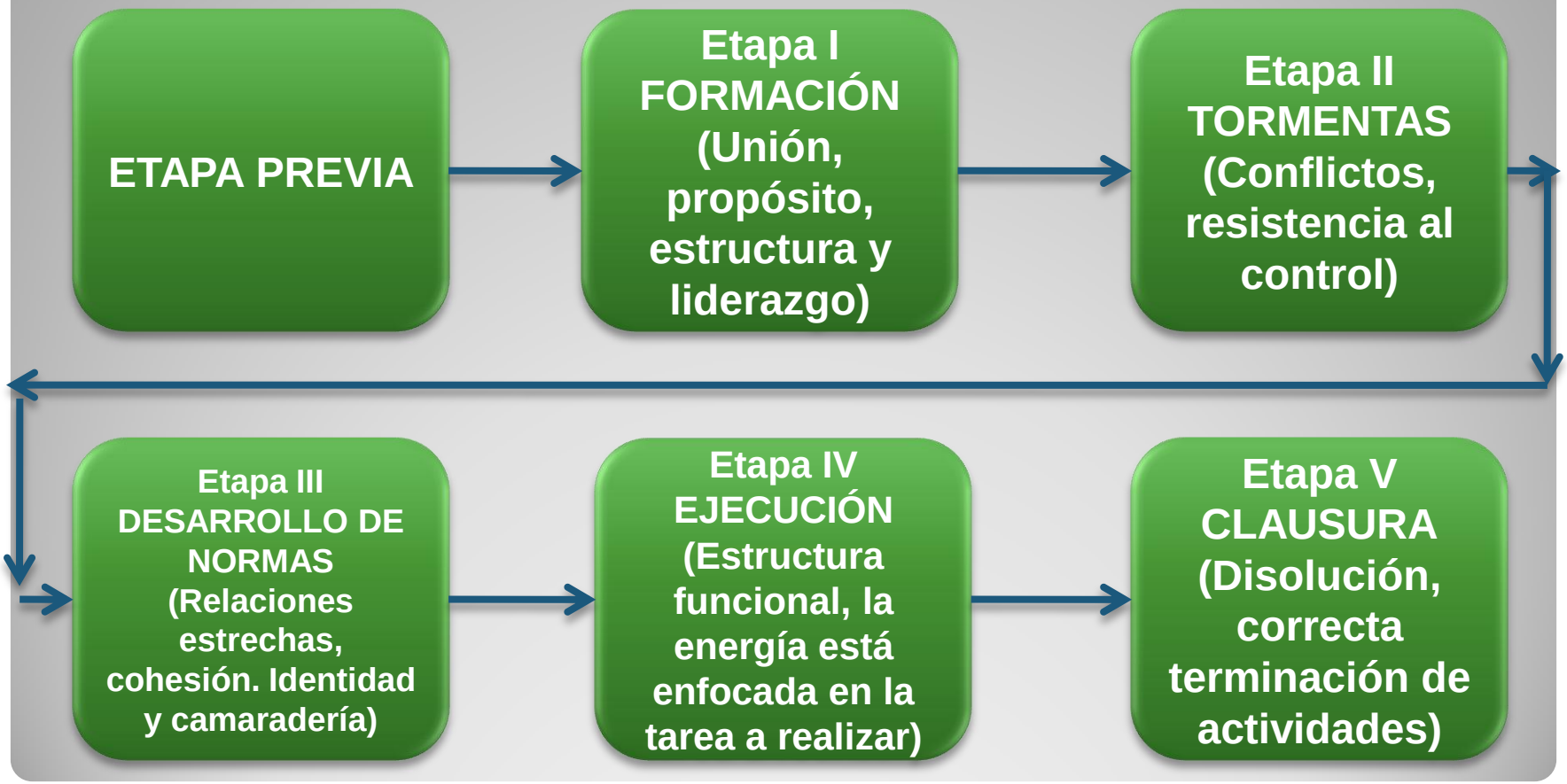
**Tradicionales, básicos, determinados por relaciones, formales de autoridad**

***Equipos Multidisciplinarios*:**
**Congregar conocimientos y habilidades de individuos pertenecientes a diferentes áreas para encontrar solución a problemas operacionales.**

***Equipos autoadministrados*: Se trata de grupos esencialmente independientes que, además de realizar sus trabajos operativos, asumen responsabilidades tradicionales de administración, tales como la contratación, la planificación y programación, y realizan evaluaciones del desempeño.**

***Fuerzas de tarea*: Estos son grupos creados en plan temporal para llevar a cabo una tarea específica. Una vez que dicha tarea ha sido realizada, el grupo se disuelve.**

# Etapas del desarrollo de un grupo



# Conceptos básicos sobre grupos

**ROL**

Es el conjunto de patrones de conducta esperados de la persona que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Los individuos desempeñan roles Múltiples, los cuales se van ajustando según el grupo al cual pertenecen en cada momento.

***TÉCNICAS***

Contar con descripciones de puestos.

Estar al tanto de las situaciones en las que muchas veces se presentan conflicto de roles.

**NORMAS**

Son estándares de comportamiento aceptables que comparten todos sus miembros.

Las normas determinan varias cosas, como: los niveles de producción, las tasas de ausentismo, la prontitud en el trabajo y la cantidad de socialización que se permite dentro del grupo.

***TÉCNICAS***

Determinar el “ritual de llegada”

Definir la forma de vestir

Conformar los comportamientos propios que denotan lealtad

Niveles de esfuerzo y rendimiento

Niveles de intensidad con la cual se deberá trabajar y el nivel de producción que se espera de ellos

Niveles de descanso y de esparcimiento

**STATUS**

Es el prestigio, la categoría, la posición o el rango de un individuo dentro de un grupo.

Siempre han existido jerarquías de status.

El status es un motivador importante y provoca consecuencias conductuales que deben ser observadas.

**El status puede ser conferido en plan informal; influyen la educación, la edad, la habilidad o la experiencia. Otras veces se adquiere según los valores del grupo.**

***TÉCNICAS***

**Verificar que el status sea equitativo entre la categorización percibida de un individuo y los símbolos de status que éste recibe de la organización.**

**Preguntarse si el nivel jerárquico esta a la par del status.**

**Aprovechar el carácter motivacional del status.**

TAMAÑO DEL GRUPO

Depende de cuales sean los resultados que nos interesan.

Los grupos de 7 integrantes tienden a ser más efectivos para instrumentar acciones específicas.

Es importante el equilibrio entre número de integrantes y la productividad del grupo.

***TÉCNICAS***

Evitar formar grupos para todo y sin análisis previos de los objetivos a lograr.

Evitar los “parásitos”, por lo tanto, generar una estrategia de evaluación adecuada del desempeño del grupo y de los desempeños individuales en el grupo.

**COHESIÓN DEL GRUPO**

Es el grado en el cual los miembros del grupo son afines entre si y comparten las metas del mismo.

Cuanta más afinidad haya entre los miembros de un grupo y más alto sea el grado en que las metas del mismo coinciden con las metas individuales de sus integrantes, tanta mayor cohesión existirá en dicho grupo.

+Cohesión=eficacia
Actitud Positiva+cohesión+metas formales+
metas organizacionales= éxito
Actitud negativa+cohesión= baja
de productividad
Cohesión baja+metas confusas=baja
de productividad

# TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

- Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.,) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

# Ventajas de la toma de decisiones en grupo

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- Una mayor variedad de puntos de vista.
- Se facilita la aceptación de la solución final.
- Se reducen los problemas de comunicación.

# Desventajas de la toma de decisiones en grupo

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.
- La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

# Técnicas para la adecuada toma de decisiones en grupo I

- Realizar reuniones Semanales o Bisemanales para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten.
- Durante las reuniones adoptar un enfoque para el Diagnóstico de la Solución de los Problemas.
- Desarrollo de la Solución, sin una intervención dominante del líder del grupo que debe adoptar una posición más de apoyo que de intervención activa, dejando que el grupo sugiera y proponga, sin inmiscuirse directamente en los debates.
- Discusión de la Solución Final.
- Retroalimentación. Después de que se haya escogido e implantado una solución, el líder del grupo debe estar retroalimentando al mismo, sobre los avances, éxitos o fallas que se presenten.

# Técnicas para la adecuada toma de decisiones en grupo II

- A continuación se presentan algunas sugerencias para decidir primeramente si conviene tomar la decisión en grupo o individualmente y los aspectos que se deben considerar para que el resultado de esas decisiones sea más acorde con la realidad y más probable de realizarse con éxito.
- Para que sus decisiones sean mas realistas, tome en cuente los siguientes aspectos:
- Factor tiempo
- La posibilidad de obtener soluciones satisfactorias.
- Disposición a arriesgarse
- Racionalización
- Emplee el análisis costo-beneficio
- Evita las decisiones “al vapor”
- Confié en los procedimientos establecidos
- Consulte a los demás
- Recuerde que nadie siempre tiene la razón (absoluta e individual)

# Como convertir grupos en equipos eficaces

# EQUIPOS DE TRABAJO

- **G**rupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias.

# Tipos de equipos

# Equipo para resolver problemas

- **E**quipo de 5 a 12 empleados del mismo departamento o área funcional que realizan esfuerzan para mejora la actividades de trabajo o resolver problemas específicos

# Equipo interfuncional

- Equipo de trabajo que es un grupo combinado de individuos expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en diferentes tareas.

# Equipo de trabajo autodirigido

- Es un equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de completar un proceso o segmento de trabajo.

# Equipo virtual

- Equipo de trabajo que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común.

# Formación de equipos eficaces

# FIN DE LA SEGUNDA SESIÓN

Gracias