

# Unidad 5

---

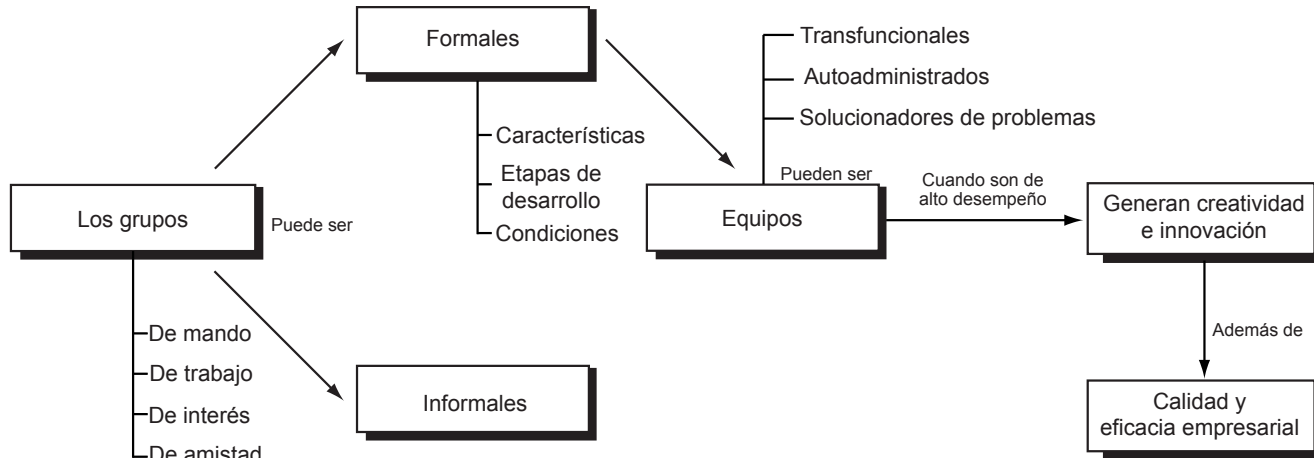
## Comportamiento grupal y equipos de trabajo

### Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Distinguirá entre grupos formales e informales.
- Conocerá las características y condiciones generales de los grupos de trabajo y sus etapas de desarrollo.
- Identificará los elementos distintivos de los equipos de trabajo.
- Analizará la influencia del trabajo en equipo en la creatividad, innovación, eficacia y calidad total en las organizaciones.

## Conceptos centrales



## Introducción

Los grupos constituyen la esencia del trabajo organizacional. De hecho, una empresa es un gran grupo cuyos elementos interactúan entre sí para lograr los objetivos que le dieron origen. Las áreas funcionales son los principales grupos de trabajo formales en la organización y su coordinación aporta el valor necesario para que la empresa compita en su medio ambiente de negocios. Los principios y conceptos derivados del estudio del comportamiento organizacional nos auxilia de manera insustituible para que los grupos sean más eficaces en la solución de problemas.

Los grupos informales son útiles para la empresa; quienes los forman buscan alcanzar objetivos personales que les son comunes y que, por lo general, no están relacionados directamente con el trabajo. Esto contribuye a la estabilidad personal y da un sentimiento de logro a los individuos, impulsándolos a unir sus esfuerzos en pos de objetivos colectivos.

Para entender cómo funcionan los grupos, vamos a analizar sus tipos, sus características, etapas de desarrollo y condiciones que los rigen. Además, observaremos el tipo de grupo que por su eficacia potencial es el más utilizado en las empresas: el equipo.

Sin duda alguna, las características de los equipos de trabajo los hace merecedores de un apartado especial en nuestro estudio. En esta unidad analizaremos los equipos solucionadores de problemas, los autoadministrados y los transfuncionales. También estudiaremos su formación y los problemas específicos que presentan en su desarrollo, además de las características que configuran a los equipos eficaces.

Para finalizar nos adentraremos en la creatividad e innovación generadas por los equipos y la forma como inciden en la calidad organizacional.

### 5.1. Los grupos

La formación de grupos es inherente a la naturaleza humana, todos sabemos que para sobrevivir el ser humano necesita reunirse con otros. Un grupo no es sólo la suma de los individuos que lo forman; implica lazos afectivos, sociales o empresariales que dan lugar a nuevas habilidades y potencia los resultados que, invariablemente,

serán superiores a los que se podrían obtener si cada uno de sus miembros trabajaran por separado.

**¿Qué es un grupo?** | Un **grupo** es la *unión* de dos o más personas que incorporan sus *esfuerzos* trabajando *coordinadamente* (es decir, interactúan) para cumplir una serie de *metas* que les son *comunes*. Por lo general, los grupos tienen dos fuerzas primordiales: buscar su *permanencia* y lograr sus *objetivos*. Al luchar porque el grupo siga existiendo, sus miembros crean una fuerza integradora que los impulsa a mantenerse unidos y a esforzarse por alcanzar sus metas, que son, a final de cuentas, su fin último.

Aunque enfocaremos nuestro análisis en los grupos de trabajo dentro de la organización, debemos enfatizar que las razones que impulsan a las personas a formar grupos exceden los requerimientos del trabajo. De este modo, podemos encontrar dentro de la organización grupos integrados por *afinidad entre sus miembros*, ya sea porque buscan objetivos comunes o porque comparten gustos o preferencias, como son los equipos deportivos; los formados por proximidad física, ejemplo de ellos son los que se generan en cada uno de los departamentos de la empresa; o bien, los que se dan por similitud cultural, como son los que se integran en las grandes empresas por personas que proceden de la misma entidad.

Con base en lo anterior, se afirma que existen grupos formales e informales dentro de la organización, por ello debemos analizar ambos tipos para entender cabalmente la forma en que se desarrolla el trabajo grupal en la empresa.

### 5.1.1. Los grupos formales e informales

En todas las empresas, los trabajadores pertenecen, al mismo tiempo, a distintos grupos, algunos de ellos formales y otros informales. En el cuadro 5.1 podemos apreciar las características principales que definen a ambos tipos de grupos.

Grupo	Afiliación	Objetivos	Formado por	Estatus	Relaciones intragrupalas
FORMAL	Obligatoria	Organizacionales	Administrador	Oficial, estructural	Trabajo
INFORMAL	Libre	Personales	Sus miembros	Libre, espontáneo	Amistad, intereses comunes

Figura 5.1. Características de los grupos formales e informales.

1. *Grupos formales*. Cuentan con el aval de la empresa, ya que son definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que establecen las tareas a realizar y tienen como fin lograr los objetivos organizacionales. El comportamiento que deben observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. Los trabajadores están obligados a ser parte de estos grupos y en ocasiones su trabajo es evaluado, al menos parcialmente, en función de la efectividad del equipo al que pertenecen. Ejemplos de ellos son los departamentos y áreas funcionales de la empresa, donde se reúnen trabajadores de una misma especialidad profesional, ayudando a la organización a cubrir objetivos específicos en razón de su enfoque, que es por regla general: financiero, mercadológico, productivo o de desarrollo humano.

2. *Grupos informales*. Son alianzas que no están estructuradas formalmente por la organización. Surgen espontáneamente por afinidad entre sus miembros en respuesta a la necesidad del contacto social. Quienes lo forman buscan alcanzar objetivos personales que les son comunes y que, por lo general, no están relacionados directamente con el trabajo. Como ejemplo tenemos los grupos de amigos que van a comer juntos y/o realizan diversas actividades sociales fuera del horario de trabajo, los equipos deportivos y los clubes culturales.

A pesar de no estar relacionados directamente con el trabajo, los grupos informales aportan beneficios a la empresa, tales como: satisfacción de necesidades sociales, la solidificación de los lazos entre sus miembros, la apertura de canales de comunicación, ser un foro libre y abierto para expresar e intercambiar opiniones relativas a la organización.

Elton Mayo descubrió, en sus estudios de Hawthorne, que *los grupos informales pueden convertirse en impulsos poderosos para alcanzar las metas de la empresa*, si consideran que al trabajar por ellas satisfacen las metas propias.

Para efectos empresariales, la principal diferencia es que los grupos formales están dentro de la estructura organizacional, lo que les da mayor solidez y permanencia, mientras que los informales no se encuentran en la estructura. Recordemos que surgen espontáneamente y no hay obligatoriedad de permanecer en ellos.

**¿Cuál es la diferencia entre los grupos formales y los informales?**

La dinámica de trabajo es diferente; los grupos formales se integran para realizar un determinado tipo de trabajo y conseguir objetivos específicos, cumpliendo con

horarios, fechas de entrega, políticas generales. Los grupos informales dan libertad de acción a sus miembros, quienes se reúnen cuando quieren, imponen sus propias reglas de convivencia y pueden deshacer el grupo cuando ya no satisfaga a sus intereses.

### 5.1.2. Clasificación de los grupos

La mayoría de los autores considera que solamente existen dos tipos de grupos: formales e informales; sin embargo, Robbins<sup>1</sup> propone una clasificación más amplia que subdivide a los formales en grupos de mando y de trabajo, a su vez, los informales son divididos en grupos de interés y de amistad. Analicemos cada uno de ellos:

1. *Grupos de mando.* Están formados por un jefe y sus subordinados inmediatos. Los podemos apreciar claramente en un organigrama, (figura 5.2 A) donde el director general forma un grupo de mando con sus gerentes de área (a), quienes por su parte integran sus propios grupos junto con sus colaboradores directos (b). Habitualmente, en un grupo de mando existe afinidad técnica-profesional entre sus miembros, quienes por medio del jefe detectan cierto poder y recursos propios que les son otorgados por los directivos de la organización.

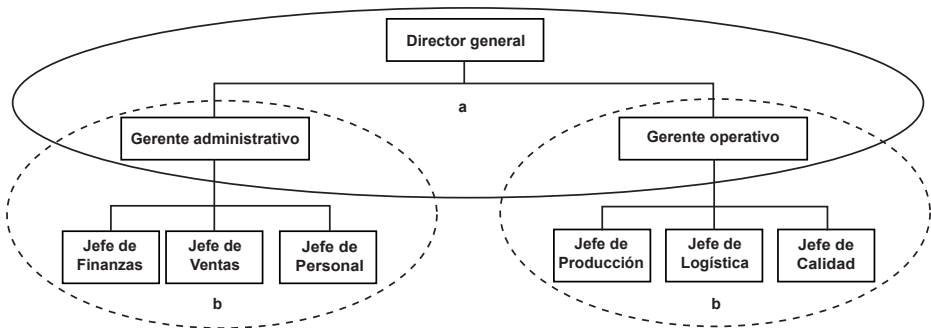


Figura 5.2 A. Grupos de mando.

2. *Grupos de trabajo.* Los miembros de este tipo de grupos son reunidos por la organización con el fin de realizar una actividad específica o para resolver un

<sup>1</sup> Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México, Prentice-Hall, 1999. p. 294.

problema que les incumbe a todos y al terminar su labor pueden ser desintegrados. Todos los grupos de mando son grupos de trabajo, pero a diferencia de los primeros, en los grupos de trabajo puede haber miembros de distintas áreas funcionales o incluso de tres o más niveles jerárquicos. Ejemplo de ello es la formación en algunas empresas de *comités de evaluación del desempeño*, que tienen como función vigilar que la evaluación del desempeño de los jefes hacia sus subordinados sea lo más objetiva y justa posible, y apegada a los objetivos de la organización y, sobre todo, homogeneizada. En el ejemplo de la figura 5.2 B se puede observar el grupo de trabajo formada por el comité de evaluación de desempeño, la cual integra a todos los jefes de las áreas de la organización y es comandada por el jefe de personal, quien tiene mayor responsabilidad sobre la utilización y aplicación de los resultados a la evaluación del desempeño. Este grupo de trabajo opera de manera coordinada para esta actividad dos veces por año.

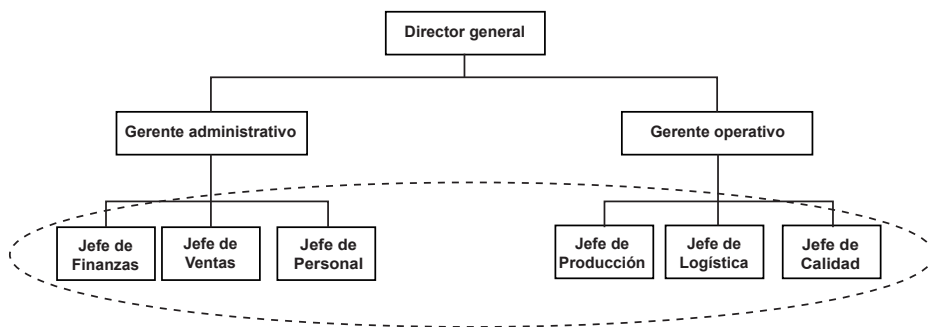


Figura 5.2. B. Grupos de trabajo.

3. *Grupos de interés*. Se forman de manera espontánea por los trabajadores cuando buscan resolver un problema laboral que les atañe a todos. En este caso, los trabajadores buscan un objetivo relacionado con el trabajo, pero que generalmente va asociado a sus intereses personales. Un ejemplo, bajo condiciones de *libre afiliación*, es el sindicato. También puede serlo un grupo formado por los trabajadores para negociar con la empresa para que les otorguen vacaciones durante la última semana de diciembre a cambio de trabajar cinco sábados durante el transcurso del año. Otro ejemplo se puede observar en la siguiente situación: la empresa Centrifugados

---

Libre afiliación es la facultad de los trabajadores para asociarse al sindicato que más les convenga, en contraposición al corporativismo, donde una central sindical controla todos los sindicatos de una o varias ramas industriales.

---

S.A. otorga anualmente a las áreas de producción y ventas un bono por desempeño eficiente; para ello, en el mes de agosto se realiza una evaluación por parte de la gerencia administrativa y, si se han conseguido las metas que se propusieron al inicio del periodo a evaluar, se otorga un bono de dos meses de sueldo a cada empleado de estas dos áreas, sin embargo, últimamente, ha ocurrido una serie de problemas en las ventas y con los artículos generados por producción, a tres meses y medio de que se realice la evaluación, los pronósticos no son muy alentadores, por ello los empleados de estas dos áreas han determinado reunirse periódicamente (cada semana) para observar el avance que se ha tenido, interactuar entre ellos para resolver problemas, conflictos o malentendidos que están incidiendo en el desarrollo eficiente de las dos áreas y que muy posiblemente repercutirá en el otorgamiento del bono anual de desempeño.

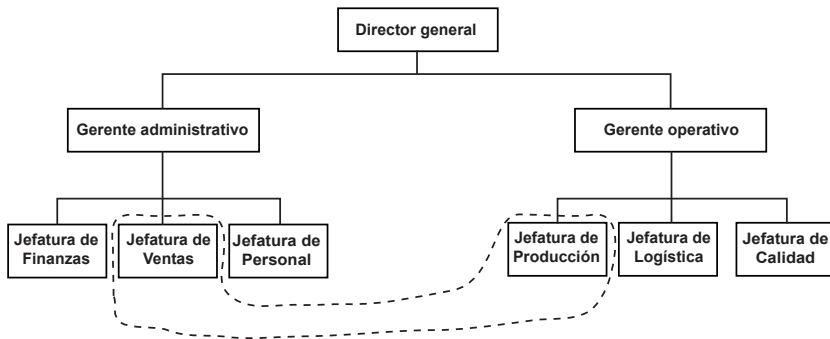


Figura 5.2. C. Grupos de interés.

4. *Grupos de amistad.* En este caso, la asociación se da en función de la afinidad en gustos o intereses personales entre sus miembros. Por regla general, desarrollan actividades no relacionadas con el trabajo y se reúnen fuera del horario laboral. Ejemplo: equipos deportivos y grupos de amigos que comen juntos o participan en reuniones o actividades diversas. Por ejemplo, en la empresa que a continuación se puede observar su organigrama existe, un grupo de amistad muy fuerte y además conforman un equipo de boliche que ha participado en torneos regionales con grandes resultados. Este grupo está formado por el director general, el gerente administrativo, el jefe de personal, el jefe de producción y el de logística.



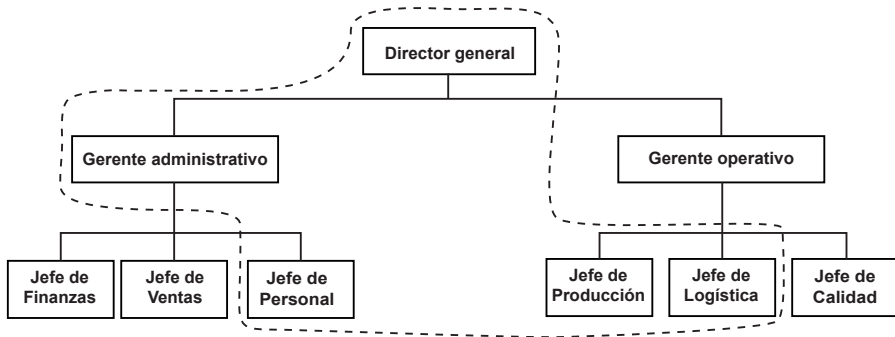


Figura 5.2. D. Grupos de amistad.

Aunque en ocasiones se incluyen en esta categoría a los corrillos que se reúnen un momento para platicar en la oficina durante las horas de trabajo (como cuando van a servirse un café a la cocineta); no los incluimos por no reunir las características para considerarlos como un grupo (a menos que, por ejemplo, tomar café y charlar pueda considerarse un objetivo), además de que la plática entre estos trabajadores generalmente es incidental, abordando temas de moda o actualidad, como puede ser el resultado de un partido o la noticia del momento.

## 5.2. Características de los grupos

Los grupos de trabajo son muy diferentes entre sí, ya que su actuación, su grado de eficiencia y eficacia se ve definida por la personalidad, conocimientos, valores e integración de los miembros que los forman y por la naturaleza de sus objetivos y del trabajo que realizan. Sin embargo, en términos generales, todos los grupos comparten ciertas características, sean formales o informales.

Estas características se describen a continuación:

1. *Sus miembros tienen objetivos comunes.* Es la fuerza integradora de los grupos. Aunque un liderazgo eficaz promueve la motivación entre los miembros del grupo, la orientación al objetivo es la razón más fuerte que impulsa a los individuos a permanecer en él. Los administradores deben ser claros y directos al señalar las metas de cada grupo de trabajo, pues de ello depende, en gran medida, su integración y su eficacia. Cuando algún trabajador pierde interés en el objetivo común, descuida el trabajo y tiende a abandonar o ser removido del grupo.

2. *Cada integrante del grupo asume funciones específicas.* Para apreciarlo claramente, analicemos el caso de la gerencia de administración de la figura 5.2.A. En ella el *grupo de mando* formado por el gerente administrativo y los jefes de cada área que integran la gerencia (finanzas, ventas y personal), desempeña una función específica de acuerdo con su posición en el grupo y especialidad profesional. El gerente administrativo dirige el trabajo de los jefes de área, y éstos, a su vez, supervisan el trabajo de sus colaboradores con quienes forman, cada uno de los tres, otro grupo independiente. Todos ellos interrelacionados contribuyen al logro del objetivo general de la gerencia con actividades acordes con su naturaleza financiera, de ventas y de administración del personal.

---

Sinergia es la cualidad surgida de los grupos que hace que los esfuerzos coordinados de sus miembros sean más productivos que si actuara cada uno de ellos en forma independiente.

---

3. *Los miembros de los grupos se comunican e interaccionan constantemente.* Si la comunicación no es clara, constante y fluida, el caos se apodera del grupo y no se consiguen los resultados esperados. El líder grupal debe vigilar constantemente el flujo de información para asegurar que se dé adecuadamente, generando *sinergia* y facilitando la coordinación de los esfuerzos individuales, lo que contribuye al logro de los objetivos grupales.

4. *Los grupos son sistemas.* Cada grupo es un sistema integrado por elementos que se interrelacionan y, a su vez, forma parte de un grupo más grande del que es un subsistema. Cada empresa es un gran grupo que se subdivide en grupos más pequeños, con actividades especializadas e interrelacionadas. Como sistema, además de tener subsistemas (áreas funcionales) se desarrolla en un ambiente de negocios (suprasistema) con los que interactúa permanentemente.

5. *Tienen reglas y políticas que norman sus actos.* Se sujetan a reglas y políticas generales dictadas por el grupo mayor al que pertenecen (la empresa); generan sus propias normas de convivencia, desempeño y relación. En este sentido, cada grupo, aun dentro de la misma empresa, tiene sus propias reglas y códigos de conducta no escritos. En una organización podemos encontrar que mientras en uno de sus grupos sus miembros se “llevan pesado” y bromean continuamente, en otro reina la seriedad y hasta se hablan “de usted”.

## Ejercicio 1

1. Un grupo es la \_\_\_\_\_ de dos o más personas que incorporan sus \_\_\_\_\_ trabajando \_\_\_\_\_ para cumplir una serie de \_\_\_\_\_ que les son comunes.

2. Básicamente, los grupos se dividen en:

- a) Formales y de mando.
- b) Informales y de trabajo.
- c) De interés y de amistad.
- d) Formales e informales.

3. Explica brevemente las razones por las que los grupos informales aportan beneficios a la empresa, a pesar de no estar relacionados directamente con el trabajo.

---



---



---

4. Todos los grupos son exactamente iguales en su actuación, su grado de eficiencia y eficacia, ya que éstas se ven definidas por las características que les son comunes.

Verdadero ( )                      Falso ( )

5. Menciona las características de los grupos:

---



---



---

### 5.3. Etapas del desarrollo grupal

Hasta la fecha no se ha propuesto un modelo que describa perfectamente las etapas de desarrollo de todos los grupos de trabajo. *Tal vez, por la naturaleza de los grupos, su variedad y la complejidad de los seres humanos que los forman, nunca se logre ese “modelo ideal”*; sin embargo, debemos señalar que el modelo de equilibrio interrumpido describe, de una forma muy apegada a la realidad, el desarrollo de los

grupos que trabajan por proyectos tales como los que se forman cotidianamente en los despachos de ingenieros, arquitectos y consultores administrativos.

En décadas pasadas se creía que había una forma específica de trabajo de los grupos. Inclusive, se manejaba un modelo llamado de las “cinco etapas”, que afirmaba que los grupos pasaban por una serie de fases inalterables durante su existencia. Analicemos brevemente estas fases, lo que nos permitirá apreciar la evolución en la investigación del comportamiento de los grupos.

### **Modelo de las cinco etapas**

1. *Formación.* El grupo se une existiendo incertidumbre respecto al propósito, estructura y liderazgo.

2. *Tormenta.* Los miembros aceptan la existencia del grupo, y entran en conflicto porque se resisten, de manera natural, a las políticas y reglamentos que el grupo impone. Incluso, puede presentarse conflicto por la posición de liderazgo si es que existen varios miembros que deseen desempeñarla.

3. *Normalización.* El grupo afianza su estructura y logra un buen nivel de integración entre sus miembros, quienes se identifican como tales, comenzando al mismo tiempo a generar lazos afectivos entre ellos.

4. *Desempeño.* La estructura es plenamente funcional y aceptada; se consigue el más alto nivel de desempeño que el grupo puede generar. Todo el esfuerzo individual se canaliza al logro del objetivo grupal.

5. *Disolución.* Cuando el grupo no es permanente, debido a que fue creado con un fin específico, y está a punto de terminar su proyecto o de lograr el objetivo que le dio origen, el esfuerzo se concentra en terminar el trabajo encargado, lo que puede generar una variación en el nivel de desempeño, incrementándolo si el grupo percibe que sus metas pueden ser alcanzadas o disminuyéndolo si el tiempo apremia y hay

**¿Por qué se considera que el modelo de las cinco etapas no representa cabalmente la realidad?**

retraso en el trabajo, lo que provoca desesperación, menor concentración y mayores errores.

Este modelo presenta una secuencia lógica, pero que muchas veces en la práctica resulta poco utilizado. Primero, porque la secuencia lineal es poco representativa de lo que sucede en la

realidad, ya que muchos grupos pueden ir y venir entre las etapas ya descritas y otros pueden presentar varias de ellas al mismo tiempo. Otro problema tiene que ver con la comprensión del comportamiento relacionado con el trabajo, pues pasa por alto el contexto organizacional que rodea las actividades del grupo. Un ejemplo son los grupos de vendedores que viven en permanente disputa entre sus miembros por la competencia interna en busca de lograr el mayor grado de ventas, lo que genera sus mejores niveles de desempeño precisamente cuando tienen mayores conflictos.

Otro caso puede ser el de un grupo de alto desempeño formado por especialistas de áreas diversas cuyo objetivo es resolver, a la brevedad posible, un problema surgido de repente en un proceso de fabricación. Los miembros de este grupo se concentrarán en su trabajo de inmediato, sin tiempo para socializar o disputar el liderazgo, y mantendrán un alto nivel de desempeño hasta que logren resolver el problema; una vez conseguida la meta, se reintegrarán, sin mayor preámbulo, a sus grupos de trabajo cotidianos.

### Modelo de equilibrio interrumpido

Estudios de más de una docena de grupos de trabajo en laboratorio y de campo confirman que los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia de etapas en forma universal, y esto lo demuestra el *modelo de equilibrio interrumpido*,<sup>2</sup> el cual propone en términos generales que los grupos, desde su formación hasta su disolución, viven periodos de estabilidad y equilibrio, pero *interrumpidos* por cambios o transiciones, motivados por algún suceso importante, como puede ser la integración de un nuevo miembro, la cercanía de fechas de entregas parciales o el final del trabajo.

¿Qué propone el modelo de equilibrio interrumpido?

Este modelo establece que los grupos pasan por dos fases, de acuerdo con el *patrón* siguiente: cuando el grupo se forma, se establece el objetivo general y los lineamientos de acción, provocando un desempeño estandarizado que se rompe a la mitad del tiempo límite para la entrega del trabajo por realizar. Parece ser que llegar a la mitad del tiempo actúa como un disparador de la conciencia de los miembros del grupo y les enfatiza el sentido de urgencia por terminar.

En esta fase se replantean los lineamientos de acción y se hacen modificaciones o correcciones a las normas de trabajo y convivencia, con base en la experiencia que el grupo ha adquirido al laborar coordinadamente; lo que produce una segunda

<sup>2</sup> Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 298.

etapa de equilibrio caracterizada por un mayor nivel de desempeño, la cual termina cuando se acerca el fin del plazo de entrega, momento en el cual el grupo entra en una fase de esfuerzo máximo encaminada a concluir positivamente el trabajo.

Una variación que hemos podido observar en nuestra experiencia profesional respecto al modelo es que el número de fases de equilibrio o estabilidad que se presentan van en función de la importancia del proyecto y/o del tiempo asignado para desarrollarlo. Por lo general, mientras mayor sea el *tiempo y/o importancia del proyecto*, mayor es la *cantidad de fases* de equilibrio o estabilidad.

## 5.4. Condiciones inter e intragrupal

---

Las redes sociales son el conjunto de vínculos entre los individuos que forman un grupo, y entre éste con otros grupos.

Parfraseando a Bales,<sup>3</sup> diremos que un grupo es “un pequeño pero completo sistema social”. Sus integrantes interactúan entre sí y con otros grupos tejiendo *redes sociales* que están en continua evolución.

### ¿Qué es la interacción?

La **interacción** es un proceso mediante el cual se vinculan los miembros de un grupo, y es una de las variables más complejas que encontramos al estudiar su comportamiento. Si predecir o encasillar el comportamiento de un individuo es complicado, hacerlo con todos los miembros de un grupo interactuando es casi imposible.

La interacción implica que dos individuos intercambian *mutuamente* información y acciones. Es decir, para que exista ésta todos los involucrados deben actuar activamente y no limitarse a ser receptores pasivos de información.

### ¿Qué pasa cuando la interacción es frecuente?

Cuando la interacción es frecuente se crean vínculos de afecto y amistad, por esta razón tiende a ser selectiva, lo que implica que las personas seleccionan a aquellos con quienes desean interactuar, ya sea por afinidad de intereses, conductas y/o gustos similares. La reciprocidad es la base de la interacción, donde la necesidad de *dar y recibir* algún bien, información o afecto es un elemento infaltable.

La interacción que se da entre los miembros de un grupo se llama *intragrupal*; cuando se genera este tipo de relaciones positivas entre sus integrantes se crea un

---

<sup>3</sup> Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México, Thomson, 2001. p. 154.

sentimiento de solidaridad que los motiva a protegerse y ayudarse mutuamente en el desarrollo de sus tareas e incluso en aspectos de su vida privada.

Por el contrario, si la interacción intragrupal es negativa, se genera un ambiente hostil que puede conducir a una disminución del nivel de desempeño, a la salida de uno o varios de los miembros del grupo o incluso a su desintegración.

Utilizando la **sociometría** podemos analizar las interacciones de los elementos de un grupo, conocer lo que le gusta o disgusta a la gente y con quién desearía trabajar o no. La información se obtiene por medio de cuestionarios o entrevistas. Para efectos prácticos es necesario ejemplificar con un estudio de caso realizado en una sucursal del Bank of America por Shirley Goldman.<sup>4</sup>

---

La sociometría es una técnica de análisis que permite identificar las formas en que se asocian las personas de un grupo.

---

Golman logró que cada empleado de la sucursal llenara un cuestionario con el que identificó a las personas con las que le gustaría pasar más tiempo. Enseguida trasladó las preferencias a un *sociograma* en el que pudo lograr una interpretación de diferentes tipos de vínculos (*lazos*) entre los diversos elementos de la sucursal, el sociograma obtenido fue el siguiente:

---

El sociograma es una representación gráfica de las interrelaciones sociales preferidas, obtenidas en entrevistas o cuestionarios.

---

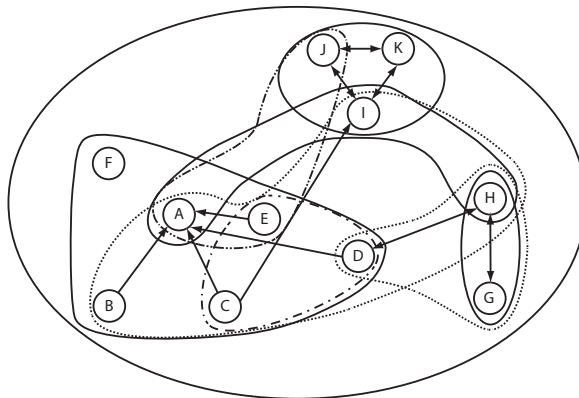


Figura 5.3. Sociograma simplificado de los vínculos en la Sucursal del Bank of America.

---

<sup>4</sup> Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 299.

Para entender mejor estos resultados, hagamos una breve descripción.

Las letras significan los puestos en la empresa, cajeros (A, B, C, D, E, F); apoyo administrativo (G, H); analistas de crédito (I, J, K) y fuerza de trabajo (A, H, I).

Los grupos formados en la sucursal por los vínculos establecidos son los siguientes:

*Redes sociales.* Son todas las relaciones que se dan entre un conjunto definido de individuos, simbolizadas en este caso por el círculo mayor que comprende todas la literales (de la A a la K) y sus vínculos.

*Racimos.* Son todos los grupos que existen dentro de las *redes sociales*.

*Racimos prescritos.* Cuando se agrupan en grupos formales de trabajo que configuran departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités, como en el caso de Apoyo administrativo G, H.

*Racimos emergente,* denominado con ello a los vínculos informales o extraoficiales, como se da en caso de D, G, H.

*Coaliciones.* Son *Racimos* de individuos que se unen temporalmente para alcanzar un propósito específico, como el caso de E, A, J.

*Camarillas.* Son los grupos informales que establecen vínculos permanentes que involucran la amistad como en el caso de C, D, E.

*Estrellas.* Son las personas que tienen la mayor cantidad de vínculos en el grupo. En este sociograma se puede identificar al cajero A como estrella.

*Enlaces.* Son los individuos que conectan a dos o más grupos o *racimos*, tal es el caso de A, que puede vincular a B y C.

*Puentes.* Las relaciones puente se concentran en individuos que sirven como vínculo al pertenecer a dos o más *racimos*, como en el caso de D, que vincula dos *racimos*.

*Aislados.* Por último, se trata de relaciones en las cuales los individuos no están conectados a la red, F puede ser un ejemplo de estos vínculos.

Dentro del sociograma se pueden identificar las relaciones por las líneas siguientes:

- Racimos prescritos
- ..... Racimos emergentes
- ..... Coaliciones
- - - - · Camarillas
- Vinculación
- ←———— Vinculación mutua



*Interpretación del sociograma:*

Con los resultados de los vínculos podemos realizar una interpretación en los siguientes términos:

En el sociograma podemos encontrar tanto grupos formales como informales, en donde **A** es la estrella, **F** es un aislado y **D** es un puente. Con el estudio anterior podemos llegar a varias hipótesis de comportamiento organizacional, por ejemplo: es probable que **D** actúe como conducto de información entre los cajeros y el grupo de apoyo administrativo. No sería sorprendente que **F** estuviera fuera del círculo de chismes y tienda a confiar exclusivamente en la comunicación formal para saber lo que sucede en la sucursal.

En el caso de que el gerente saliera de vacaciones y necesitara que alguien lo sustituya en el manejo de la sucursal, una buena elección podría ser **A**, puesto que a esta persona se le aprecia bien. Cuando ocurren conflictos entre los cajeros y el grupo de apoyo administrativo, un puente como **D** podría ser la mejor persona para ayudar a resolverlos.

Como podemos apreciar en el ejemplo, esta información puede ayudar a predecir patrones de comunicación y de conducta que, a su vez, ayudan a prevenir problemas de rotación, conflictos, falta de productividad y calidad.

Las interacciones intergrupales son las relaciones que se producen entre dos o más grupos; éstas pueden ser positivas o negativas. Los elementos de cada grupo interactúan entre ellos generando un comportamiento específico que se manifiesta en un determinado nivel de desempeño y satisfacción, como lo observamos en el caso de la sucursal del Bank of America. A su vez, cada grupo, forma parte de una organización mayor; no existen de forma aislada, de manera que cada grupo de trabajo se ve influido en su comportamiento por las condiciones externas que se le imponen desde fuera. Algunos grupos tienen mayor éxito que otros, aun perteneciendo al mismo sistema, debido al manejo de las variables como: la habilidad de los miembros, el tamaño del grupo, el nivel de conflicto o problema y las normas impuestas.

**¿Qué son las interacciones intergrupales?**

El comportamiento de cada grupo de trabajo está definido tanto por las condiciones externas como por sus recursos, estructura, procesos y actividades que realizan. Podemos afirmar que los grupos se comportan distinto al interior que al exterior

del mismo. Por ejemplo, un grupo armónico al interior que tenga un gran espíritu de competencia puede ser altamente agresivo al interactuar con otros grupos. La figura 5.4 representa un modelo general del comportamiento de los grupos.

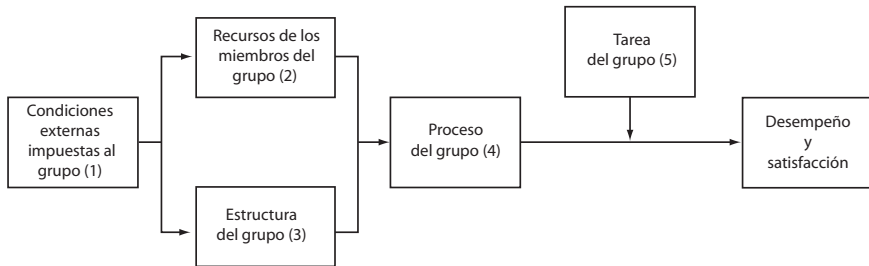


Figura 5.4. Modelo de comportamiento del grupo.<sup>5</sup>

1. *Condiciones externas impuestas a los grupos.* El grupo, por ser un sistema, se desenvuelve en un medio ambiente con el que interactúa y que lo influye. Dentro de las variables ambientales que lo afectan destacan: la cultura, estrategia y estructura organizacional, las políticas y reglamentos que rigen el comportamiento de sus miembros, los recursos con los que cuenta la empresa y los que son asignados directamente a cada grupo, su sistema de retribución al personal, así como el ambiente y las condiciones de trabajo. Si el grupo tiene una mezcla adecuada de estas variables se verá favorecido y podrá explotar todo su potencial interno; en caso contrario, su nivel de desempeño seguramente se verá disminuido.

2. *Recursos de los miembros del grupo.* El grupo se ve afectado sobremanera por los recursos con los que cuenta. Una variable externa ya mencionada es la cantidad de recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura que la empresa asigna al grupo; pero los *recursos internos*, propios de los grupos, que destacan por su importancia, son, por un lado, los conocimientos y habilidades de sus miembros y, por otro, sus características de personalidad.

Por regla general, los grupos que tienen una alta *posibilidad de éxito* cuentan con personas *inteligentes, capacitadas y con experiencia*. Además, son grupos cuyos miembros se muestran confiados en sí mismos, entusiastas, solidarios y esforzados.

<sup>5</sup> Robbins, Stephen, *Op. cit.* p. 301.

Aquí el papel del reclutamiento y de la selección de personal en la conformación de grupos exitosos es fundamental. Las evaluaciones psicométricas y técnicas son una herramienta muy valiosa en la búsqueda de individuos con las características que ayuden a incrementar el potencial de éxito de los grupos de trabajo dentro de la organización.

3. *Estructura del grupo*. La estructura es importante porque da forma al grupo, lo orienta y modela el comportamiento de sus miembros. Además, los grupos sin estructura generan caos, frustración y desesperación en sus integrantes. Los elementos de la estructura de los grupos son: el liderazgo, los papeles o *roles* que desempeñan los miembros, sus normas, estatus, tamaño y composición.

El **líder formal** del grupo es el miembro con mayor nivel jerárquico. Su papel principal consiste en guiar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar el desempeño individual de los miembros del grupo. Además, lo representa ante los directivos de la empresa y negocia con sus superiores y sus colegas para conseguir mejores condiciones para el grupo. Un buen líder puede ser un modelo y un factor de integración; un mal líder puede conducir directamente al grupo al fracaso.

Los **papeles** son patrones de comportamiento que se esperan que reproduzca cada miembro del grupo de acuerdo con la posición que ocupa en él. Estos papeles son más relevantes en aquellos grupos cuyas

¿Qué son los papeles de los miembros de un grupo?

actividades son muy especializadas. Por ejemplo, en una línea de producción donde una persona recibe del almacén, cuenta y organiza las partes de un producto, otra las ensambla, otra pinta el producto ya ensamblado y otra lo empaqueta (tareas). El papel que desempeña cada empleado tiene un componente actitudinal, que se asume para ejecutarlo con calidad y eficacia. El ensamble se realiza con precisión, la pintura se lleva a cabo con perfección y el empaque se lleva a cabo con seguridad y rapidez.

Las **normas** del grupo son las regulaciones establecidas para el comportamiento dentro del grupo.

¿Qué son las normas del grupo?

Existen normas relativas *al proceso*, que establecen:

estándares de desempeño, horarios de trabajo y niveles de producción. También hay normas relativas a la *convivencia intragrupal*, como la forma de dirigirse a los demás, los juegos sociales, la ropa que se debe usar, o el comportamiento esperado en diversas situaciones específicas. Otras normas rigen la *asignación de recursos* e incluyen aspectos tales como el sueldo, los bonos o las herramientas de trabajo.

El **estatus del grupo** es la posición o rango que el grupo tiene asignado por otros grupos. También se aplica a los individuos. Depende de la estructura organizacional y del nivel de desempeño alcanzado en periodos sucesivos en diversos proyectos. Por ejemplo, el grupo de mando formado por el director general y los gerentes de área tiene un estatus mayor que los grupos formados por cada uno de los gerentes y sus respectivos colaboradores. En el caso de estos últimos, cuyo nivel jerárquico es exactamente igual, tendrá mayor estatus el grupo cuyo nivel de desempeño y obtención de resultados sea consistentemente más elevado.

**¿Cómo influye el tamaño del grupo en su comportamiento?**

El **tamaño** del grupo también influye en su comportamiento; mientras más pequeños sean los grupos, mejores resultados se obtienen tanto global como individualmente. Cuando se tienen grupos muy grandes la interacción se vuelve más compleja, existe más probabilidad de distraerse y el esfuerzo individual tiende a bajar. Con grupos pequeños la interacción se vuelve ágil, la eficacia en la solución de problemas aumenta y el ambiente mejora notablemente.

**¿A qué se refiere la composición del grupo?**

La **composición** es el grado de *homogeneidad* entre los miembros. Si nos referimos a la *orientación profesional* de sus miembros, un *grupo heterogéneo* tiene mayores probabilidades de ser *eficaz*, ya que sus integrantes cuentan con conocimientos, habilidades e información distintas, que unidas aportan mayores elementos para solucionar los problemas que se presenten.

Si nos enfocamos a la *personalidad*, la cultura, el nivel socioeconómico o las creencias, costumbres y hábitos sociales, la *homogeneidad tiende a ser mejor*, pues los grupos heterogéneos en estos aspectos suelen tener problemas en la interacción.

4. *Procesos de grupo*. La combinación de los recursos con la estructura determina los procesos del grupo. Éstos se refieren a la forma como los miembros del grupo se comunican, toman decisiones, asumen su posición de líder o seguidor, manejan el poder y solucionan los conflictos intragrupal.

Los procesos tienen una incidencia real y directa en la eficacia del grupo (ver figura 5.5), ya que generan ganancias o pérdidas que se reflejan en los resultados obtenidos.



Figura 5.5. Efectos de los procesos de grupo.<sup>6</sup>

Un *grupo sinérgico* incrementa sus resultados porque sus procesos generan ganancias. Esto se observa en grupos donde el liderazgo es adecuado, las decisiones se toman eficazmente y no existen conflictos de poder, porque el líder influye en sus seguidores por ser experto en lo que hace y maneja valores que son apreciados por el grupo.

5. *Tareas de grupo.* Los procesos grupales se ven influenciados por las actividades que desarrollan. Esto significa que aun cuando el grupo sea conflictivo, tenga un liderazgo deficiente o tome malas decisiones, puede ser eficaz si la tarea que se le asigna es eficaz y, por el contrario, una tarea extremadamente complicada puede generar un desempeño inferior al acostumbrado en un equipo cuyos procesos se llevan a cabo adecuadamente.

Existen tareas *sencillas* que son rutinarias y estandarizadas y, tareas *complejas* que son novedosas y no forman parte de la rutina del grupo. En el primer caso los grupos trabajan “en automático”, sin mayores conflictos; en el segundo, generalmente hay análisis y puede haber conflictos entre los miembros debido al desconcierto por la presión de tener que realizar una actividad desconocida o muy difícil. En estos casos, se requiere que los procesos funcionen en su nivel más alto para contribuir en el incremento del desempeño grupal.

**¿Qué tipos de tareas realizan los grupos?**

## Ejercicio 2

1. Las fases del modelo de las cinco etapas, que nos permiten conocer cómo evolucionan los grupos son: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.
2. Son el conjunto de vínculos entre los individuos que forman un grupo y entre éste con otros grupos:

---

<sup>6</sup> Robbins, Stephen, *Op.cit.* p. 318.

- a) Redes sociales.
- b) Interacciones.
- c) Intergrupales.
- d) Intercambio mutuo.

3. Menciona los elementos de la estructura de los grupos.

---

---

---

4. Un grupo sinérgico incrementará sus resultados porque los procesos generarán ganancias.

Verdadero ( )                      Falso ( )

5. Los procesos grupales se ven influenciados por las actividades que desarrollan. Existen tareas \_\_\_\_\_ que son rutinarias y estandarizadas y tareas \_\_\_\_\_ que son novedosas y no forman parte de la rutina diaria del grupo.

## 5.5. Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son grupos formales cuyas características especiales les han conferido una gran importancia en el desarrollo del trabajo en las empresas; en nuestros días se considera que el trabajo en equipo es uno de los pilares del desempeño organizacional. Cada vez más, para competir con mayor eficacia y eficiencia, las organizaciones acuden a los equipos de trabajo como una mejor forma de utilizar los talentos de las personas. Ven en ellos las siguientes ventajas:

- Los equipos son más flexibles y responden mejor a los cambios que se llevan a cabo en las organizaciones, por la instrumentación de nuevas estrategias, condiciones en las variables del mercado, macroeconomía, etcétera.
- Facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación.
- Son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de los empleados.

Un **equipo** es un grupo “cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales”.<sup>7</sup> Mientras

**¿Qué es un equipo de trabajo?**

que los grupos generan como resultado total la suma del esfuerzo de cada uno de sus individuos, los miembros de un equipo de trabajo se coordinan de tal manera que generan una *sinergia positiva* y eso redundando en mejores resultados.

Por lo anterior, podemos decir que *todos los equipos son grupos*, pero *no todos los grupos son equipos*.

En la figura 5.6 podemos apreciar que los equipos son grupos que logran un mejor desempeño mediante una adecuada realización de sus *procesos*. Los equipos que aspiran a lograr sus metas, basados en el *esfuerzo colectivo*, generan una *sinergia positiva* y, por lo tanto, la responsabilidad es compartida.

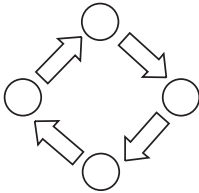
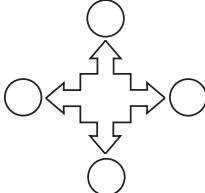
Características	Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
		
Meta	Realizar algo. Compartir información	Lograr metas. Desempeño colectivo
Sinergia	Neutral o negativa	Positiva
Responsabilidad	Individual	Individual y colectiva
Habilidades	Aleatorias y diversas	Seleccionadas. Complementarias.
Tipo de unión	Integración	Cohesión
Liderazgo	Enfocado a tareas y/o personas	Comprometido con el logro de resultados

Figura. 5.6. Diferencias entre los grupos y los equipos.<sup>8</sup>

Para que esto se logre, cada miembro debe tener habilidades específicas que se complementen entre sí, además de un líder comprometido que genere *cohesión* en los miembros del equipo.

Cohesión es la unión entre los miembros de un equipo que se fortalece por la sinergia, la cual genera solidaridad y compromiso colectivo.

<sup>7</sup> Robbins, Stephen, *Op. cit.* p. 348.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 348.

### 5.5.1. Tipos de equipos

Debido a la importancia que las metas y los logros tienen en los equipos de trabajo, son clasificados con base en los objetivos que persiguen. En las organizaciones podemos encontrar tres tipos básicos: *los solucionadores de problemas*, *los autoadministrados* y *los transfuncionales*.<sup>9</sup>

1. *Equipos solucionadores de problemas*. Son equipos reducidos (entre 5 y 12 personas), formados con el objeto de resolver un problema específico que se presenta en la organización. Habitualmente se reúnen unas cuantas horas a la semana y buscan incrementar la eficiencia, mejorar los procesos, el ambiente, las condiciones laborales y la calidad de los productos. Un ejemplo de ellos son *los círculos de calidad*, cuyos integrantes se reúnen para analizar determinados problemas que les afectan a todos, aportando ideas para solucionarlos, aunque sin la autoridad suficiente para llevarlas a cabo.

2. *Equipos autoadministrados*. Trabajan cotidianamente asumiendo la responsabilidad de los anteriores supervisores. Tienen entre 10 y 15 miembros; por ejemplo, un departamento puede funcionar como un equipo autoadministrado siempre dando a sus miembros la libertad de programar su trabajo, repartir y coordinar actividades, además de supervisar entre ellos mismos sus avances.

**¿Qué condiciones reúnen las empresas donde funcionan bien los equipos autoadministrados?**

Los también llamados equipos autodirigidos, funcionan muy bien en empresas donde los empleados están bien capacitados, tienen experiencia suficiente para desempeñar su puesto y se sienten comprometidos con su propio trabajo y con la empresa en general. Si estas condiciones no se presentan, formar equipos autoadministrados puede llevar a la organización a tener mayores niveles de ausentismo, retrasos e irresponsabilidad hacia los resultados obtenidos.

3. *Equipos transfuncionales*. Formados por empleados de niveles jerárquicos similares, pero provenientes de distintas áreas funcionales, se reúnen para llevar a cabo un proyecto específico. Su uso más extendido es en el desarrollo de nuevos productos y/o procesos, donde empleados provenientes de áreas tan diversas como investigación de mercados, ventas, publicidad, ingeniería del producto, producción

---

<sup>9</sup> *Ibidem*. P. 348.



y control de calidad, unen sus esfuerzos para definir los nuevos productos que la empresa lanzará al mercado.

Cuando sus miembros logran una buena coordinación y se concentran en el trabajo colectivo y no en lograr beneficios mayores para las áreas de las que provienen. Estos equipos, también llamados interdisciplinarios, incrementan la eficacia organizacional al propiciar el intercambio de ideas e información que permite desarrollar proyectos complejos que un equipo con miembros provenientes de una sola área funcional no podría resolver por sí solo.

**¿Cómo ayudan a incrementar la eficacia los equipos transfuncionales?**

## 5.6. Formación de equipos de trabajo

Al formar los equipos de trabajo se debe contemplar que los individuos compartan las percepciones de las funciones de cada quien y tengan metas y objetivos comunes. Es apropiado que se recluten personas claves que puedan compensar los puntos débiles; no rodearse de elementos iguales.

El proceso más usual en la formación de equipos consiste en estimar los valores y estilos de trabajo compatibles con los objetivos de los miembros y de la organización. Para que ésta sea eficaz a largo plazo necesita de diálogo abierto en el que haya cierto grado de conflicto, confrontación y puntos de divergencia para alentar nuevas ideas y las pautas de conducta. Sin ellas, la empresa perderá su capacidad de adaptarse a la competencia externa.

Lo que las organizaciones necesitan es insistir en formar equipos de trabajo que contraten individuos que complementen y no que repitan el estilo del gerente; por ejemplo, Henry Ford, quien era considerado un líder paternalista y ubicaba en las posiciones clave de su organización a hombres que complementaban su estilo en vez de repetirlo.<sup>10</sup> Uno de ellos, H. Bennet, actuaba como jefe de operarios que trataba de solucionar los problemas con los operarios que trabajaban en la organización (tarea alta), mientras que otro ejecutivo era el confidente de Ford (relación alta). Estos estilos eran considerablemente diferentes, pero el éxito de Ford en esos años se basaba en la *compatibilidad de expectativas*; cada quien entendía la función del otro y estaba comprometido con la metas y los objetivos comunes.

<sup>10</sup> Hersey, Paul / Kenneth Blanchard, Dewey Johnson. *Administración del comportamiento organizacional*. México, Prentice-Hall, 1998. p. 180.

Los equipos de trabajo deben ser formados con un enfoque de mejora en la efectividad, las relaciones y los procesos. Para lograrlo, se debe tener cuidado en reunir a las personas adecuadas durante el tiempo necesario, para que trabajen en los problemas o situaciones que representen prioridades para la empresa, sugiriendo soluciones realistas y planes de acción que sean viables y puedan ser puestos en marcha. No se debe abusar de la formación de equipos, porque esto puede llevar a la disminución de su eficacia.

Para formar equipos de trabajo eficientes los gerentes o administradores deben cumplir con tres factores determinantes.

a) *Selección*. Elegir a las personas con habilidades interpersonales y habilidades técnicas que se requieren para jugar eficazmente en el equipo. Cuando se contrata a los miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto debe tenerse cuidado en verificar que los candidatos puedan desempeñar los papeles de equipo.

b) *Capacitación*. Es una gran solución para *convertir a las personas en jugadores de equipo*, ya que proporciona ejercicios que permiten que los empleados experimenten la satisfacción que se logra con el trabajo en equipo. Existen programas de capacitación que ayudan a las personas a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y de entrenador.

c) *Recompensas*. Se debe contemplar un sistema de recompensas para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Puede ser un incremento porcentual de las utilidades con base en el logro de las metas de desempeño del equipo. Las promociones, incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse en proporción a la eficiencia que cada miembro demuestra en el equipo. Existen recompensas intrínsecas que los empleados pueden recibir del trabajo en equipo, como: la amistad, la estimulación y satisfacción por ser parte integral de un equipo exitoso. La oportunidad de participar en el desarrollo personal y de colaborar en el crecimiento de los compañeros del equipo puede resultar una experiencia satisfactoria y gratificante para los empleados.

### 5.6.1. Problemas más comunes en los equipos de trabajo

Cuando formamos equipos esperamos un reflejo, relativamente rápido, de consecuencias positivas en los resultados de la empresa. Sin embargo, la formación de equipos no es una panacea ni una receta mágica y, a pesar de las evidentes bondades de su utilización, pueden fallar. Entre los principales problemas con que nos topamos al formar equipos destacan, por su frecuencia:

1. *Falta de equilibrio en el equipo.* Esto ocurre cuando todos los miembros del equipo tienen una misma “visión” de las cosas o uno de los integrantes se impone sobre los demás, bloqueando la generación de ideas y la aportación de elementos de juicio diversos, que es una de las principales aportaciones de los equipos a la eficacia organizacional.

2. *Mala coordinación.* Cuando el líder del equipo es un mal coordinador, o cuando el trabajo no sigue cauces prediseñados para su puesta en práctica y aprovechamiento, el trabajo se vuelve anárquico y el esfuerzo se dispersa, perdiéndose efectividad.

3. *Todos hablan, nadie escucha.* Es muy frecuente, sobre todo en los equipos formados por personas del mismo nivel jerárquico y provenientes de diversas áreas funcionales. La búsqueda de protagonismo y la lucha por ganar una mejor posición para el área funcional de procedencia, son los elementos más recurrentes que llevan a estos equipos al fracaso. Los administradores deben procurar una contribución equilibrada de todos los miembros del equipo, haciéndolos sentir igualmente valiosos, respetando sus opiniones e impulsándolos a que participen en la toma de decisiones.

4. *Demasiado interés en los detalles.* En ocasiones los equipos ponen demasiada atención en los detalles de forma, descuidando el fondo. Cuando la presentación de los trabajos, la posición del equipo, o la influencia de su líder en los círculos directivos de la empresa adquieren mayor importancia que los resultados, los equipos se convierten en una carga burocrática y pierden su razón de existir.

5. *Falta de recursos.* Más allá de problemas económicos, cuando la dirección de la empresa no se involucra activamente con los equipos y tampoco compromete su apoyo permanente a cambio de resultados, los equipos realizan esfuerzos estériles, ya que una vez presentadas las ideas y las resoluciones a los problemas detectadas

por sus miembros, se archivan o se posponen por “falta de recursos”, provocando retrasos y desánimo generalizado.

6. *Ausencia de metas y papeles específicos.* Siempre se deben asignar papeles específicos y metas a cada uno de los integrantes, ya que, de no ser así, se pueden duplicar funciones y no realizar otras. Es común que la mayoría de los miembros no desee realizar actividades poco atractivas, como elaborar la minuta de alguna junta o redactar un reporte, pero si ese tipo de actividades no se asigna desde el principio, pueden quedarse sin hacer y entorpecer la comunicación intra e intergrupala.

7. *Inadecuada retribución y reconocimiento.* Todo esfuerzo por trabajar en equipo y generar sinergia positiva entre sus miembros resultará inútil si no se cuenta con un sistema de retribución justo que premie a quienes obtienen mejores resultados. Un error muy común al respecto es premiar “el esfuerzo” sin considerar los resultados obtenidos. Este proceder iguala a quienes obtienen buenos resultados con quienes no los obtienen, pero “se esfuerzan” en conseguirlos y resulta desmotivante para quienes llegan a sus metas cotidianamente. Al trabajar en equipo, el esfuerzo individual y colectivo son muy valiosos, pero sólo si va seguido de resultados positivos.

8. *Falta de responsabilidad.* Al pertenecer a un equipo se abandona la autoridad formal y algunos miembros pueden volverse irresponsables al no verse obligados a responder por su trabajo ante un jefe. Éste es uno de los más difíciles retos de los líderes de equipo, pues sus compañeros pueden actuar como si el líder fuera el único responsable por el trabajo colectivo; la autoridad del líder debe ser claramente especificada y apoyada por los directivos, para que no sea cuestionada por los demás integrantes; al mismo tiempo, el liderazgo debe generar confianza, promover la participación y enfatizar la corresponsabilidad en los resultados para generar solidaridad en el equipo.

### Ejercicio 3

1. ¿Qué es un equipo de trabajo?

---

---

---

2. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos.

Verdadero ( )

Falso ( )

3. Los equipos de trabajo deben ser formados por los administradores con un enfoque de \_\_\_\_\_ en la \_\_\_\_\_, las \_\_\_\_\_ y los \_\_\_\_\_.

4. Para formar equipos de trabajo eficientes los gerentes o administradores deben cumplir con tres factores determinantes: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

5. Explica brevemente tres de los problemas que se presentan comúnmente al formar equipos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5.7. Características de los equipos de trabajo eficaces

Todos los equipos son diferentes, pero los equipos eficaces comparten una serie de características que los definen y les facilita el logro de sus objetivos.

Las investigaciones presentadas por Davis y Newstrom<sup>11</sup> muestran evidencia de que las características relacionadas más claramente con la eficacia del equipo son:

**¿Qué características se relacionan con la eficacia?**

1. *Entorno de apoyo.* Requiere de un alto grado de compromiso de la dirección, incluyendo señales inequívocas de que se tiene confianza en la capacidad del equipo. Esto genera seguridad en sus integrantes y los motiva a dar su mayor esfuerzo para obtener los objetivos que les fueron asignados. Se debe promover una cultura organizacional que apoye el pensamiento colectivo, la solidaridad y la autoconfianza, además de realizar reuniones cortas pero efectivas. Estas condiciones harán que el personal se sienta apoyado y explote cabalmente sus capacidades.

<sup>11</sup> Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 2001. p. 410.

2. *Habilidades de los miembros y claridad de papeles.* Para que un equipo se desarrolle efectivamente requiere que sus integrantes tengan los siguientes tipos de habilidades: personas con experiencia técnica, con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar problemas, generar opciones, capacidad de análisis y tomar soluciones adecuadas. También requieren de personas con habilidades interpersonales: buenos oyentes, capaces de generar retroalimentación y solucionar conflictos. Es crucial una mezcla correcta de las tres habilidades.

Por otra parte, si logramos que todos los integrantes estén adecuadamente capacitados y adiestrados para desempeñar el papel que les corresponde en el equipo y deseen cooperar para lograr las metas, seguramente tendremos como resultado un equipo de alto rendimiento. Para que esto sea óptimo, los miembros del equipo deben conocer el papel que desempeñan los demás elementos, ya que ésta es la única vía para lograr una interacción plena sin necesidad de que alguien esté dictando órdenes, ya que el trabajo fluirá solo por la claridad de la relación laboral. En la práctica, un equipo de alto rendimiento requiere de la eficacia de todos sus elementos.

3. *Metas específicas.* Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas, medibles y específicas. Las metas específicas facilitan la comunicación clara, dan energía a los equipos y los ayudan a mantenerse enfocados en obtener resultados. Un equipo integrado con el fin de resolver lo antes posible un problema específico debe tener presente en todo momento esa meta primaria (resolver *ese* problema), porque eso le permitirá dirigir su esfuerzo y no desviar su atención hacia problemas menores o situaciones colaterales que le harán perder el tiempo, entorpecerán su trabajo y disminuirán su eficacia.

4. *Retribución adecuada.* Invariablemente, una retribución adecuada será un factor que incida favorablemente en la eficacia del equipo. Hablamos de la retribución económica y también de los reconocimientos públicos y el otorgamiento de premios a los equipos con altos niveles de desempeño. Para que esto sea posible, la retribución debe ser considerada adecuada, posible de obtener y otorgada sólo cuando el nivel de eficacia individual y por equipo lo amerita.

Otros autores, como Robbins, también consideran características de los equipos eficaces las siguientes:

5. *Liderazgo y estructura.* El liderazgo y estructura ayudan al equipo a proporcionar foco y dirección para alcanzar sus metas. Los miembros del equipo deben estar de

acuerdo en qué es lo que debe hacer cada quién, y asegurarse de que todos lleven igual carga de trabajo. Además, necesita determinar la forma en que se fijarán los programas, las habilidades técnicas que necesitan desarrollarse, la forma en que el equipo resolverá los conflictos y tomará las decisiones.

6. *Responsabilidad.* Los equipos exitosos hacen que sus miembros, tanto individualmente como en conjunto, sean responsables por el propósito, las metas y el enfoque del equipo. Establecen con claridad las responsabilidades individuales y las colectivas.

7. *Desarrollo de alta confianza mutua.* Los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Sin embargo, en las relaciones personales, la confianza es frágil. Se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es muy difícil volver a ganarla. Es importante saber que *la confianza genera confianza y la desconfianza genera desconfianza.*

Por otro lado, Margerison y McCann<sup>12</sup> presentan como una de las conclusiones de su investigación once principios que caracterizan a los equipos de alto rendimiento; a saber:

**¿Cuáles son los principios que caracterizan a los equipos de alto rendimiento?**

1. *Tienen un integrador eficaz.* Un integrador es un líder de equipo que coordina el trabajo de los otros miembros, impulsándolos y orientando su acción. Sus conocimientos y/o valores mantienen la cohesión del equipo, a la vez que su presencia ubica, señala y retroalimenta a los demás.

2. *Fijan altos objetivos de rendimiento y generalmente los logran.* Plantarse expectativas de desempeño altas es un buen indicador de logros al final del camino. Los equipos que se plantean metas bajas y fáciles de lograr nunca serán de alto rendimiento.

3. *Obtienen un alto grado de satisfacción al realizar su trabajo.* A sus miembros les gusta su trabajo. Es prácticamente inútil pedirle a una persona que se esfuerce por ser eficaz cuando realiza un trabajo que le desagrada.

---

<sup>12</sup> Charles, Margerison y Dick McCann. *Administración en equipo*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993. p. 173.

4. *Sus integrantes cooperan entre sí permanentemente.* La solidaridad entre los miembros del equipo es un factor que potencia su eficacia. Cuando los individuos se ayudan mutuamente pueden resolver mejor los problemas cotidianos relativos a su trabajo y eso invariablemente incrementará su nivel de desempeño.
5. *Los líderes son respetados y apreciados por sus miembros.* Su comportamiento y el apoyo que brindan a los demás los hace ser apreciados, por lo que sus compañeros se esfuerzan para ayudarles a conseguir sus metas e imitar su buen ejemplo.
6. *Tienen integrantes con equilibrio en sus habilidades y tareas.* La diversidad de opiniones y conocimientos es un factor que casi siempre está presente en los equipos de alto rendimiento.
7. *Son autónomos.* Suelen ser muy independientes al desarrollar su trabajo; ellos mismos se organizan y distribuyen sus recursos, lo que los vuelve más responsables y conscientes.
8. *Aprenden de sus errores.* Aprenden rápidamente de sus fallas, por lo que difícilmente las repiten. Implica un alto grado de esfuerzo por aprender y hacer las cosas bien.
9. *Están orientados hacia el cliente.* Sus parámetros de calidad los llevan a identificar y buscar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos.
10. *Resuelven problemas.* La eficacia consiste en gran medida en resolver problemas mediante decisiones adecuadas y oportunas.
11. *Están motivados.* El entusiasmo generado en los equipos de alto rendimiento supera con creces a los ineficaces. Sus integrantes trabajan duro, se esfuerzan por mejorar y las actividades que realizan los hacen sentir permanentemente desafiados por su empleo.

## **5.8. Creatividad e innovación en los equipos de trabajo**

Crear nuevas ideas y pensar nuevas formas de abordar el trabajo cotidiano son dos de los propósitos fundamentales de los equipos. Algunos, como los interdisciplinarios de investigación y desarrollo de nuevos productos, disponen de un 80% de su tiempo para crear e innovar productos, servicios y procesos.



Estos dos conceptos suelen usarse juntos porque están íntimamente relacionados, ya que la *creatividad* es la capacidad de desarrollar nuevas ideas, e *innovación*

es el uso específico de esas ideas, reflejado en un producto, proceso o servicio. De esto se desprende que la creatividad no tiene razón de ser si no existe innovación en la empresa.

**¿Qué es creatividad e innovación?**

La mayoría de los directivos de las organizaciones está consciente que en este mundo globalizado la falta de innovación conducirá a la empresa, tarde o temprano, al fracaso. Tal como lo afirman Roos y sus coautores: “La capacidad de aplicar el conocimiento a cada una de las situaciones, así como la capacidad de innovar y transformar las ideas en productos, resulta crucial para el éxito de la compañía.”<sup>13</sup>

La mejor forma de generar y explotar la creatividad organizacional es por medio de equipos de trabajo; por esta razón, los equipos con objetivos enfocados a la creatividad e innovación son altamente valorados.

**¿Cuál es la mejor manera de generar creatividad organizacional?**

Sin embargo, los administradores y los líderes de equipos deben considerar que, a menos que su labor sea encaminada a cambiar las políticas, reglas y procedimientos establecidos en la empresa, los equipos creativos deben ser cuidadosos de que sus propuestas respeten esos elementos de la estructura organizacional; en caso contrario será difícil que sus propuestas logren el consenso de sus colegas y el apoyo de sus superiores.

Los equipos desarrollan su creatividad generando ideas innovadoras; como sus aportaciones suelen ser novedosas e inusuales para la empresa, se llegan a presentar casos en que los equipos creativos son bloqueados por aquellos individuos o equipos que buscan perpetuar el *status quo* organizacional.

**¿Cómo desarrollan los equipos su creatividad?**

A veces el trabajo del equipo se ve entorpecido porque la organización no genera las condiciones que le otorguen a sus miembros un alto nivel de independencia y la oportunidad de experimentar y practicar sus ideas sin que los métodos y políticas organizacionales bloqueen su desempeño.

---

<sup>13</sup> Johan, Roos, Göran Roos, Nicola C. Dragonetti y Leif Edvinsson. *Capital Intelectual*. Barcelona, Paidós, 2001. p. 71.

De cualquier forma, todos los equipos, sin importar su objetivo primordial, deben incluir entre sus elementos al menos a una persona con características creativas que aporte ideas novedosas y desafíe la forma habitual de actuar. Los líderes de equipo deben ser hábiles para orientar a las personas creativas, enfocándolas en los objetivos colectivos, pero alentándolas continuamente a exponer sus puntos de vista, ya que sus ideas, notoriamente distintas a las de la mayoría, enriquecen el análisis y la solución de los problemas.

## 5.9. Los equipos de trabajo, el trabajo en equipo y la calidad total

Una de las áreas donde los equipos de trabajo tienen aplicaciones más extendidas es en calidad y productividad. De la Cerda y Núñez afirman en sus estudios: “Es posible que se esté gestando una nueva manera de pensar y trabajar en México, más acorde con los valores de la calidad y la productividad...”<sup>14</sup>

En nuestros días es muy frecuente ver empresas y organizaciones de clase mundial dirigidas hacia la *calidad total*. La *calidad total* es una forma de administrar las organizaciones con un enfoque centrado en la calidad basado en la *participación de todos los miembros* y orientada al éxito a largo plazo por medio de la satisfacción de los clientes y en beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad.

---

Círculo de calidad es un equipo de trabajadores involucrados en un proceso específico que se reúnen periódicamente para solucionar problemas relativos a su trabajo y que les son comunes.

---

La esencia de la **administración de la calidad total** es la mejora continua tanto de los productos como de los procesos; una vía que ha sido explorada para abordarla son los equipos de calidad, cuyos objetivos más comunes se relacionan con la generación de mayores niveles de eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción del cliente. En la década pasada destacaron por su uso ampliamente extendido los

*círculos de calidad*, aunque hoy día se prefieren los equipos interdisciplinarios y los solucionadores de problemas.

El factor humano y la formación de equipos de trabajo juegan un papel muy importante en la *Administración de calidad total que se ven referidos en la*

---

<sup>14</sup> José de la Cerda Gastélum y Francisco Núñez de la Peña. *La administración en desarrollo*. México, Diana, 1998. p. 362.

*organización de la siguiente manera:* los costos se reducen en forma significativa porque se desarrollan habilidades para trabajar en equipos, mismos que se esfuerzan en simplificar y mejorar procesos, solucionan problemas y evitan que se repitan. Por lo que la organización impulsa el desarrollo de cerebros que generen sus propios conocimientos en forma sistémica y que refuercen el ciclo del trabajo de los equipos. Al madurar el liderazgo de los jefes, el trabajo en equipo se transforma de grupos naturales de trabajo a *equipos de mejora continua*, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras en su propio trabajo.

Con los equipos de mejora continua se inicia el desarrollo de proyectos interfuncionales que abarcan varias áreas de la organización y que rompen las barreras entre departamentos de la misma organización, además de la reducción de niveles en su estructura. Se convierte a cada jefe en facilitador del trabajo del personal a su cargo. Se rediseñan los productos y servicios bajo especificaciones del cliente, lo que hace que la brecha cliente-organización se reduzca considerablemente. La suma de los esfuerzos del personal y la optimización del proceso reditúa en la reducción de costos que, junto con la satisfacción del cliente, se traduce en ventas y utilidades para la empresa y su personal.

Por lo anterior, podemos afirmar que las organizaciones deben enfatizar el uso de los equipos de trabajo de calidad, pues sus aportaciones no se limitan a la calidad del producto, sino que ayudan a mejorar la *calidad de los procesos*, del trabajo *individual y organizacional*, además de promover la mejora continua y en todos sentidos de la *empresa en general*.

## Ejercicio 4

1. El apoyo, las habilidades de los miembros y claridad de roles, las metas supremas, contar con una retribución adecuada, liderazgo y responsabilidad, entre otras, son características que contribuyen a que los equipos sean más:

- a) Eficientes.
- b) Eficaces.
- c) Orientados.
- d) Integrados.

2. Un equipo de alto rendimiento requiere de la eficiencia de todos sus elementos

Verdadero ( )                      Falso ( )

3. Es la mejor forma de generar y explotar la creatividad organizacional: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

4. Para la organización, cuáles son los beneficios de los equipos de trabajo en la administración de calidad total. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## Resumen

Adentrarnos en el estudio de los grupos y equipos de trabajo nos ha permitido ampliar la comprensión acerca del comportamiento organizacional. La formación de grupos de trabajo es el mejor medio conocido hasta hoy para incrementar los resultados organizacionales, por lo que el análisis de sus características generales, tipos, etapas de desarrollo y elementos distintivos nos facilita identificar acciones concretas a realizar para mejorar el trabajo grupal e incrementar el logro de los objetivos organizacionales.

La formación de equipos es una herramienta muy poderosa en la búsqueda de la eficacia organizacional. Su influencia en la creatividad, innovación y calidad total los vuelve indispensables en cualquier organización que persiga altos niveles de desempeño. Por la importancia que las metas y los logros tienen en los equipos de trabajo, se les clasifica con base en los objetivos que persiguen. En la actualidad podemos encontrar tres tipos básicos de equipos: los solucionadores de problemas, los autoadministrados y los transfuncionales, cuyo trabajo permite incrementar los niveles de desempeño y calidad tanto en los productos como en los procesos y el trabajo organizacional en general.

## Actividades recomendadas

1. Intégrate a un nuevo equipo de trabajo con distintos elementos para analizar la forma como han actuado anteriormente. Describan cómo se relacionaban, quién dirigía al equipo, qué conflictos surgieron, la manera de resolverlos y los resultados obtenidos por el equipo. Comparen las distintas experiencias y obtengan conclusiones por equipo. Posteriormente contrasten los resultados con otros equipos.

2. Busca en Internet información sobre algún equipo de trabajo exitoso. Puede ser un equipo deportivo si así lo deseas. Analiza con tu equipo las razones por las que ese equipo llegó a ser exitoso.

3. Entrevista a una persona que tenga a su cargo un grupo de trabajo en la empresa donde labora. Pídele que te comente acerca de la forma como trabajan y los problemas más comunes que se presentan. Además, pregunta si considera que su grupo reúne las características para ser considerado un equipo y pide que fundamente sus respuestas. Comenta tus conclusiones con tus compañeros.

4. Investiga en la biblioteca o en Internet acerca de empresas que hayan aplicado los círculos de calidad. Analiza la información obtenida y comenta tus conclusiones con tus compañeros de grupo.

5. Investiga qué es un equipo de trabajo autoadministrado y a qué se refiere el término de *coaching*, y la relación con los equipos de trabajo; finalmente, elabora una ficha de contenido con tus observaciones y coméntala de manera grupal.

6. Resuelve el siguiente caso:

Una empresa que últimamente ha tenido un desarrollo comercial muy importante detectó la necesidad de contar con otra bodega mucho más grande que la actual, ya que ésta resulta insuficiente en capacidad.

Los almacenistas se quejan de que no se puede manejar el producto cuidadosamente. **Pedro**, jefe de almacén, comenta: “En ocasiones se tienen que invadir otras áreas ajenas totalmente a la nuestra, y esto no lo entienden los administrativos”. **Rafael**, auxiliar de almacén, menciona que “las cajas que se colocan en los pasillos molestan a las secretarías de contabilidad. Dicen que es bastante molesto tener que pasar de lado, yo más bien pienso que se creen superiores a nosotros”. Por su parte, **Luis**, que también es auxiliar de almacén, comenta que “siempre les doy los buenos días y no me contestan”. “Yo por eso mejor ni les hablo, qué tal si me contestan mal”. A pesar de todo siempre anda sonriendo y ayudando a todo mundo.

**Lupita**, asistente de **Victorino**, que es el director administrativo, aprovechando que tiene muy buena relación con su jefe, le ha hecho saber de los problemas que están sucediendo. Victorino analizó la situación y llegó a la conclusión de la urgencia de la nueva bodega.

**Juan**, quien labora en contabilidad, le comenta a Pedro de la necesidad de ampliar las oficinas administrativas. Pedro, al escucharlo, se molesta en forma automática, argumentando que quien necesita más espacio es almacén y no contabilidad, ni los administrativos, que siempre se la pasan sentados y casi ni trabajan; en cambio, el departamento de almacén siempre tiene muchísimo trabajo. Luis escucha la conversación y se lo platica a Lupita, quien a su vez lo comenta con un grupo de secretarías a la hora de la comida.

**Raúl**, jefe de contabilidad, escucha el rumor y le reclama a Pedro en forma muy seria y con bastante enojo acerca de por qué dice que “no trabajan”. Pedro no hace caso a la agresión y sigue con su trabajo.

La situación es cada vez más tensa. En el último partido de fútbol que se acostumbra cada fin de semana, Raúl, que juega en la posición de portero, no asistió; tampoco asistieron las secretarías que apoyan al equipo regularmente, aunque Lupita trató de hacer todo lo posible por lograr que por lo menos fueran dos de ellas, argumentando que se trata de un partido de la empresa y no sólo de “un grupito en específico”.

Durante el encuentro, **José**, que es elemento administrativo, en una oportunidad de gol no le quiso dar el pase a Luis, quien estaba en muy buena posición para anotar. José trató de meter el gol, aun sabiendo que no tenía oportunidad. Durante todo el partido cada quien trató de lucirse, el equipo jugó mal y el resultado final fue de 8 a 0 a favor del equipo contrario.

### **Discute con tu grupo y contesta las siguientes interrogantes**

- Detecta los tipos de grupos que se presentan en el caso.
- De los grupos que se distinguen, indica cuáles son formales y cuáles informales.
  - Enumera el tipo de redes que se presentan en este caso.
  - ¿Existe un grupo sinérgico en esta organización?, explica por qué.
  - ¿Cuál es la influencia de Raúl en las secretarías para no asistir al partido de fútbol?
    - ¿Se cumplen los papeles de cada miembro en los equipos de trabajo?
- ¿Por qué?
  - Describe tu impresión a cerca de la interrelación entre los compañeros de esta organización, antes de que se comentara la propuesta de Victorino.
  - ¿Cómo impulsarías al equipo de fútbol a ponerse la camiseta, ante la situación descrita?
  - ¿A qué atribuyes la mala relación que se percibe entre los compañeros de esta organización?

- Elabora al menos dos propuestas de solución al problema de comportamiento organizacional que se presenta en este grupo de trabajo.
- Desarrolla algunas propuestas para motivar a este grupo de empleados a trabajar en equipo.

7. Investiga en una empresa su estructura organizacional; posteriormente diseña su sociograma, donde ubiques los diferentes tipos de grupos y vínculos que se presentan y ejemplificalos con actividades cotidianas que realicen, finalmente comenta cuáles son las ventajas y desventajas que se presentan al contar con determinados tipos de grupos.



## Autoevaluación

1. Un grupo es la unión de dos o más personas que incorporan sus \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ trabajando \_\_\_\_\_ para cumplir una serie de  
\_\_\_\_\_ que les son comunes.

2. ¿Cuáles son las dos fuerzas primordiales de los grupos?

---

---

---

3. Explica con tus propias palabras la diferencia entre los grupos formales y los informales. Usa las características que se presentan en la figura 5.1.

---

---

---

4. Los grupos que están formados por un jefe y sus subordinados inmediatos son llamados de:

- a) Mando.
- b) Trabajo.
- c) Interés.
- d) Amistad.

5. Los grupos que son formados de manera espontánea por los trabajadores cuando buscan resolver un problema laboral que les atañe a todos se llaman de:

- a) Trabajo.
- b) Corrillos.
- c) Amistad.
- d) Interés.

6. Explica brevemente las características que, de manera general, les son comunes a todos los grupos.

---

---

---

7. ¿Cuáles son las fases del modelo de las cinco etapas?

---

---

---

8. El modelo de equilibrio interrumpido propone en términos generales que los grupos, desde su formación hasta su disolución, viven periodos de estabilidad o equilibrio interrumpidos por cambios o transiciones motivados por algún suceso importante.

Verdadero ( )                      Falso ( )

9. La \_\_\_\_\_ es un proceso mediante el cual se relacionan los miembros de un grupo.

10. Explica brevemente el modelo de comportamiento que se ilustra en la figura 5.4

---

---

---

11. Se refiere al grado de homogeneidad entre los miembros de un grupo:

- a) Tamaño.
- b) Norma.
- c) Composición.
- d) Papeles.

12. Un grupo sinérgico disminuirá sus resultados porque sus procesos generarán pérdidas.

Verdadero ( )                      Falso ( )

13. Un equipo es un \_\_\_\_\_ cuyos esfuerzos \_\_\_\_\_ dan como resultado un \_\_\_\_\_ mayor que la suma de sus \_\_\_\_\_ individuales.

14. Los equipos generan como resultado total la suma del esfuerzo de cada uno de sus individuos, mientras que los miembros de un grupo de trabajo se coordinan de tal manera que generan una *sinergia positiva* y eso redundará en mejores resultados.

Verdadero ( )                      Falso ( )

15. Son los equipos que están formados por empleados de niveles jerárquicos similares, pero provenientes de distintas áreas funcionales, quienes se reúnen para llevar a cabo un proyecto específico:

- a) Autoadministrados.
- b) Solucionadores de problemas.
- c) Transfuncionales.
- d) Autodirigidos.

16. Explica brevemente las consecuencias que ocasionan a los equipos, respectivamente: la falta de metas, la falta de equilibrio, la mala coordinación y el exceso de atención en los detalles.

---

---

---

17. Requiere de un alto grado de compromiso de la dirección, incluyendo señales inequívocas de que se tiene confianza en la capacidad del equipo:

- a) Entorno de apoyo.
- b) Metas supremas.
- c) Retribución adecuada.
- d) Claridad de papeles.

18. Explica brevemente al menos cinco de los principios que caracterizan a los equipos de alto rendimiento según Margerison y McCann.

---

---

---

19. Creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas ideas e innovación es el uso específico de esas ideas, reflejado en un producto, proceso o servicio.

Verdadero ( )

Falso ( )

## Respuestas a los ejercicios

### Ej. 1

1. Un grupo es la unión de dos o más personas que incorporan sus esfuerzos trabajando coordinadamente ( es decir, interactúan) para cumplir una serie de metas que les son comunes.
2. d)
3. Satisfacen necesidades sociales, solidifican lazos entre sus miembros, abren canales de comunicación, son un foro libre y abierto y producen intercambio de opiniones relativas a la organización.
4. Falso.
5. Sus miembros tienen objetivos comunes, cada integrante asume funciones específicas, los miembros se comunican e interactúan constantemente, son sistemas, tienen reglas y políticas que norman sus actos.

### Ej. 2

1. Formación, tormenta, normalización, desempeño, disolución.
2. a)
3. El líder formal del grupo, quien guía, orienta, coordina, supervisa y evalúa el desempeño individual de los miembros del grupo. / Los papeles son patrones de comportamiento que se esperan en cada miembro del grupo de acuerdo con la posición que ocupa en él. / Las normas del grupo son las regulaciones establecidas para el comportamiento dentro del grupo. / El estatus del grupo es la posición o rango que el grupo tiene asignado por otros grupos. / El tamaño del grupo también influye en su comportamiento; mientras más pequeños sean los grupos, mejores resultados se obtienen tanto global como individualmente. / La composición es el grado de homogeneidad entre los miembros.
4. Verdadero.
5. Sencillas / complejas.

**Ej. 3**

1. Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.
2. Verdadero.
3. Mejora / efectividad / relaciones / procesos.
4. Selección, capacitación y recompensas.
5. Puede explicar tres de los siguientes:
  - Falta de equilibrio en el equipo.
  - Mala coordinación.
  - Todos hablan, nadie escucha.
  - Demasiado interés en los detalles.
  - Falta de recursos.
  - Ausencia de metas y papeles específicos.
  - Inadecuada retribución y reconocimiento.
  - Falta de responsabilidad.

**Ej. 4**

1. b)
2. Falso.
3. Por medio de los equipos de trabajo.
4. Los costos se reducen significativamente porque se desarrollan habilidades; se simplifican y mejoran los procesos; se solucionan problemas y evitan que se repitan; se implementan mejoras en el propio trabajo de los equipos.

## Respuestas a la autoevaluación

1. Un grupo es la unión de dos o más personas que incorporan sus esfuerzos trabajando coordinadamente para cumplir una serie de metas que les son comunes.
2. Buscar su permanencia y lograr sus objetivos.
3. La respuesta debe incluir afiliación, objetivos, estatus, quiénes los forman y las relaciones intragrupales.
4. a) Mando.
5. d) Interés.
6. Abierta.
7. Formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución.
8. Verdadero.
9. Interacción.
10. Abierta.
11. c) Composición.
12. Falso.
13. Un equipo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.
14. Falso.
15. c) Transfuncionales.
16. Abierta.
17. a) Entorno de apoyo.
18. Abierta.
19. Verdadero.

## **Bibliografía**

- Robbins, Stephen,  
*Comportamiento organizacional*,  
México, Prentic-Hall, 1999.
  
- Soto, Eduardo,  
*Comportamiento organizacional*,  
México, Thomson, 2001.
  
- Davis, Keith y John Newstrom,  
*Comportamiento humano en el trabajo*,  
México, McGraw-Hill, 2001.
  
- Margerison, Charles y Dick McCann,  
*Administración en equipo*,  
Buenos Aires, Macchi, 1993.
  
- Johan, Roos, Göran Roos, Incola, Dragonetti y Leif, Edvinsson,  
*Capital Intelectual*,  
Barcelona, Paidós, 2001.
  
- De la Cerda, José y Francisco Núñez,  
*La administración en desarrollo*,  
México, Diana, 1998.