



¿Qué son los grupos?

Las personas se comportan de una manera cuando están solas y de manera diferente cuando están en grupo, de tal suerte que la conducta de las personas en los grupos es algo más que la suma de todas ellas actuando cada una por su cuenta. Tu empresa no sólo tiene individuos que trabajan en ella, tiene grupos, es un grupo. Aunque es muy difícil dar una definición de grupo encontrarás a continuación el concepto que utilizaremos en esta lectura.

Definición: un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre ellas de tal manera que el comportamiento de cada una se ve influenciado por el comportamiento de las otras.

Las personas forman grupos por varias razones. Algunas de éstas son las siguientes:

- Satisfacción de necesidades.
- Obtención de metas.
- Razones económicas.

Todas las personas tenemos necesidad de que nos quieran, de que nos estimen, de sentirnos seguros, de interactuar con otras gentes. Otras personas tienen necesidad de influir en otras, es decir, de ejercer poder sobre otras. Una de las maneras de satisfacer estas necesidades es formando un grupo o integrándonos a uno que ya existe.

Por otra parte, hay ciertos tipos de metas o de objetivos que son imposibles de alcanzar individualmente, pues requieren de varios talentos, de una gran cantidad de conocimientos, de mucho esfuerzo, de mucho tiempo. Sólo en grupo se pueden lograr estas metas. ¿Te imaginas a ti mismo haciendo solo, sin ayuda de nadie, todo el trabajo de tu empresa?

Tipos de grupos

Cada empresa tiene sus propios objetivos y, para cumplirlos, requiere que se lleven a cabo ciertas tareas o trabajos. Para realizarlos la empresa agrupa a sus empleados con el fin de asignarles diferentes tareas.

Definición: los grupos formales son aquellos formados por decisión de la empresa para el logro de los objetivos de ésta.

Los grupos informales se forman espontáneamente para satisfacer las necesidades sociales de las personas.

En este texto hablaremos únicamente de los grupos formales. En estos grupos el comportamiento que se espera de ellos está determinado y estipulado por la empresa.

Los grupos como las personas se encuentran en un estado constante de cambio. A pesar de ello, podemos identificar diferentes etapas por las que atraviesa un grupo en su proceso de aprendizaje para trabajar y convivir. A continuación, veremos cuáles son estas etapas.

Etapas de desarrollo grupal

Las etapas por las que transita un grupo desde su formación hasta que se vuelve productivo son cinco:

- Etapa de cortesía.
- Etapa de formación o ¿por qué estamos aquí?
- Etapa de conflicto o lucha por el poder.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Haz de tu empresa un equipo



- Etapa de construcción u organización.
- Etapa de realización.

Etapa de cortesía

La primera necesidad que tienen las personas al reunirse en grupo es la de conocerse. Si el líder del grupo no da tiempo y espacio para ello, el grupo se lo tomará. Las conversaciones son corteses y se comparte información.

Durante esta etapa, algunos de los miembros se sirven de estereotipos para identificar a los otros.

Etapa de formación o ¿por qué estamos aquí?

Cuando el grupo está listo para ir más allá de la etapa de cortesía, los miembros desean saber los objetivos o el sentido del grupo. Algunas personas suelen exigir una agenda escrita. El trabajo por objetivos es útil en esta etapa.

El grupo emplea fundamentalmente su tiempo en lograr la tarea y no tanto en desarrollarse como grupo.

Comienzan a formarse subgrupos. La necesidad de aceptación disminuye un poco, por lo que los miembros empiezan a correr riesgos y a comprometerse. Suele haber una participación de todos.

Mientras más fácil sea formular y definir los objetivos, más rápido el grupo podrá estar de acuerdo. Las preguntas clave que se hacen las personas en esta etapa del grupo son:

- ¿Quién soy yo para ustedes?
- ¿Qué hago yo aquí?
- ¿Cuál es el papel que ustedes están esperando que yo juegue?

Todas las personas en su proceso de integración al grupo deben encontrar una respuesta satisfactoria a estas preguntas.

Etapa de conflicto o lucha por el poder

Esta etapa se caracteriza por la competencia. Los miembros del grupo tratan de racionalizar sus propias posiciones y convencer a los demás de que tomen la dirección que a aquellos les parece adecuada. Se da una lucha por el liderazgo que involucra la participación activa de los diferentes subgrupos. Un intento típico de solución respecto a estas luchas, es votar, llegar a un compromiso, o buscar un árbitro fuera del grupo. En este momento, son importantes los roles de pacificadores, mediadores y solucionadores.

Los subgrupos a estas alturas adquieren su máxima importancia pues, a través de ellos, los individuos piensan en acrecentar su poder. Las aportaciones creativas no son bien recibidas.

La necesidad de estructura es muy fuerte, por lo que las reglas son muy importantes en este momento. En esta etapa es muy importante dedicar tiempo a la construcción del grupo.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Haz de tu empresa un equipo



La persona trata de asegurar su permanencia en el grupo adquiriendo poder o influencia sobre los otros y sus recursos. Las preguntas que se hace en esta etapa son:

- ¿Qué poder tengo aquí?
- ¿Quién posee la autoridad y cómo la ejerce?
- ¿En qué medida puedo influir sobre los otros?
- ¿En qué medida tienen poder los demás sobre mí?

Etapas de construcción u organización

El paso de la etapa tres a la cuatro está caracterizado por un cambio de actitud. Los miembros renuncian a sus intentos de controlar y adoptan una actitud de apertura y escucha. Se hacen preguntas unos a otros para poder entender mejor los diferentes puntos de vista. Los subgrupos empiezan a disolverse.

Aumenta el interés por los objetivos grupales. El liderazgo es compartido. Cuando surge un problema, éste es visto como una dificultad mutua, común, de todo el grupo, y no como una lucha de ganadores y perdedores. La creatividad es grande, pues la actitud del grupo es de aceptación.

Esta etapa finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura para realizar sus tareas y ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre un comportamiento correcto. Las preguntas que la persona suele hacerse son:

- ¿Qué puedo yo aportar al grupo?
- ¿Qué me puede aportar el grupo a mí?
- ¿Qué lugar tengo ante los otros?
- ¿Qué significan los demás para mí?
- ¿Qué tan cerca me siento de ellos?

Etapas de realización

El grupo siente una alta moral y un intenso sentido de lealtad, las individualidades y la creatividad son altas. El grupo no está de acuerdo en todo, pero se respeta la disidencia. La estructura es plenamente funcional y aceptada. El grupo ya no centra su energía en conocer y entender a los demás, sino en llevar a cabo las tareas.

En esta fase, el grupo es muy productivo, incluso más de lo esperado.

Con este modelo podrás entender mejor las etapas por las que atraviesan los grupos en tu empresa. Recuerda que se pueden dar simultáneamente algunas etapas.

Características de los grupos

Los grupos empiezan a presentar ciertas características como son estructura, estatus, roles, normas, liderazgos y cohesión.

Estructura

El grupo desarrolla una estructura que es el patrón de relaciones entre las diferentes posiciones o estatus. Los miembros empiezan a ocupar un lugar en el grupo y cada uno evalúa su rol y el de los otros en términos de prestigio, estatus e importancia para el grupo. En la mayor parte de los casos, las diferencias de estatus entre los miembros crea una estructura jerárquica.



Estatus

El estatus es la posición o jerarquía dentro de un grupo. Es un grado de prestigio. En los grupos formales es impuesto por la empresa y se basa en la posición de cada miembro en el organigrama de la empresa.

Roles

Cada persona en la estructura del grupo tiene asociado un rol, consistente en los comportamientos que se esperan de la persona que ocupe dicha posición. O sea, es el conjunto de comportamientos que los demás creen que se deben tener por el solo hecho de ocupar la posición que se ocupa.

Normas

Los grupos desarrollan normas, o sea, patrones aceptables de comportamiento que comparten todos sus integrantes. Las normas les dicen a todos los miembros del grupo qué conductas están permitidas y qué conductas no se aceptan dentro del grupo.

Liderazgo

En los grupos formales, el liderazgo es asignado al rol del jefe o del supervisor, quien ejerce legítimamente el poder. Sin embargo, también se desarrollan liderazgos informales que ejercen influencia en la conducta de los trabajadores. Algunos comportamientos esperados del líder son los siguientes:

- Ayudar al grupo a lograr sus metas.
- Ayudar a los miembros a satisfacer sus necesidades.
- Encarnar los valores del grupo. Ser modelo.
- Representar los puntos de vista del grupo frente a otros.
- Mediar y encauzar los conflictos.}

Cohesión

Es la fuerza de atracción que ejerce el grupo sobre sus miembros y que 1^{\wedge} permite mantenerse unido para permanecer como grupo. Un grupo con escasa cohesión tenderá a disolverse. Algunos factores que promueven la cohesividad son:

El número de miembros que lo integran. En un grupo cohesivo, cada persona puede interactuar y comunicarse con las otras directamente.

- Que los objetivos del grupo y de los miembros sean compatibles y significativos para ellos.
- Que el grupo tenga un líder carismático.
- Que el grupo pueda satisfacer una buena parte de las necesidades de sus miembros.
- Que el grupo tenga estatus.
- Que sea difícil entrar al grupo.

Dinámica del grupo de trabajo

Cuando un grupo es de trabajo, normalmente se reúne para el logro de un objetivo, tiene un "cómo" hacer el trabajo y, por último, los miembros del grupo interactúan entre ellos.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Haz de tu empresa un equipo



Para la consecución de los objetivos del grupo, se requiere de una buena coordinación y armonía entre esos tres elementos. Al para qué del grupo, se le llama "tarea". Al cómo ejecutar el trabajo, se le llama "procedimiento". Y al conjunto de interacciones entre las personas que integran el grupo, se le denomina "proceso socioafectivo".

Como empresario tienes que cuidar los tres aspectos, porque si no prestas atención a alguno, éste puede entorpecer el funcionamiento de los otros. A continuación, te vamos a explicar brevemente en qué consiste cada uno.

La tarea

La tarea son las metas u objetivos que el grupo se propone alcanzar, y la razón de ser de su constitución.

Para que el grupo trabaje eficazmente es necesario, que dichas metas tengan las siguientes características:

- Que sean claras.
- Que sean específicas.
- Que se puedan subdividir en metas pequeñas, si es posible.
- Que sean medibles.
- Que las metas pequeñas se relacionen con la meta final.
- Que sean conocidas por todo el grupo.
- Que sean compatibles en la medida de lo posible con los objetivos individuales.

La tarea debe ser la guía del grupo, en el sentido de que debe estar en la mente de todos, como punto de confluencia hacia donde van dirigidos todos los esfuerzos.

El procedimiento

Una vez que todo el grupo tiene definida y clara cuál es la tarea, el siguiente paso es el procedimiento que consiste en identificar y encontrar la manera de realizarla.

El procedimiento es un conjunto de acciones ordenadas, es decir, que deben realizarse una tras otra, y de manera cronológica. El procedimiento a veces significa el éxito o el fracaso de una tarea.

Algunas actividades que deben ejecutarse para elaborar un buen procedimiento son:

- Precisar las acciones necesarias para realizar la tarea.
- Fijar la secuencia que han de llevar esas acciones.
- Determinar qué va a hacer cada quién.
- Distribuir el trabajo en la medida de lo posible, de manera equilibrada.
- Establecer los mecanismos apropiados para tomar decisiones.

El proceso socioafectivo

Al mismo tiempo que las personas trabajan en la tarea usando cierto procedimiento, platican, se pelean, se reconcilian, discuten, tienen miedo, se sienten entusiasmadas, etc. A esto se le llama proceso socioafectivo y los psicólogos lo definen como el conjunto de acciones y reacciones afectivas o emocionales de los miembros.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Haz de tu empresa un equipo



Este intercambio emocional que se lleva a cabo a través de actitudes y comportamientos va a repercutir, favorable o desfavorablemente, en la ejecución de la tarea.

Aunque hablar de proceso socioafectivo es hablar de actitudes y de emociones, es decir, de aspectos que son difíciles de observar, existen algunos hechos que te hablan de cómo se sienten las personas al realizar su trabajo. Estos aspectos son los siguientes:

Dirección y profundidad de la comunicación.
Madurez del grupo.
Estilo del líder.
Patrones de motivación.
Control de los conflictos.
Patrones de competencia y colaboración.
Supuestos sobre la condición humana.

El proceso socioafectivo es lo que en la realidad más apoya o entorpece el logro de la tarea y como, en general, no es fácil observarlo y encauzarlo, muchas veces se requiere de la intervención de un especialista para "ventilar" las emociones en el grupo. Sin embargo, como empresario es importante que sepas lo vital que resulta en un grupo de trabajo, hablar de las emociones de las personas.

Integración de equipos de trabajo

Para lograr la transformación de un grupo en un verdadero equipo de trabajo, se requiere de un esfuerzo deliberado y permanente por parte de la empresa.

La integración de un equipo conlleva una serie de dificultades por las resistencias al cambio que esto implica. Existen dos caminos que se complementan para lograr esta transformación. El primero lleva a estrechar los vínculos socioafectivos de los integrantes. El segundo busca la cohesión del grupo alrededor de la tarea, es decir, busca la solución de aquellos problemas que impiden el logro del objetivo común.

Integrar el equipo estrechando los vínculos afectivos del grupo requiere de la intervención de un especialista. Lo que tú como empresario puedes hacer en esta dirección es mantener siempre abiertos los canales de comunicación con tus trabajadores cuidando de incluir los sentimientos.

Aunque la segunda opción, es decir, integrar alrededor de la tarea, también puede requerir de la intervención de un especialista, en general, como empresario puedes aplicar más fácilmente los pasos que se proponen para el logro de este fin.

La meta de cualquier programa de integración de un equipo de trabajo es mejorar su efectividad para que trabajando en conjunto, logre mejores resultados. Se han identificado tres condiciones para que un equipo sea efectivo:

- La habilidad para recopilar información relacionada con el trabajo que se va a efectuar.
- La habilidad para tomar buenas decisiones de manera libre, con fundamento en la información recopilada anteriormente.
- La habilidad para poner en práctica esas decisiones de manera comprometida.

En este momento te estarás preguntando si un grupo y un equipo de trabajo son lo mismo.

¿Qué es un equipo de trabajo?

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente
trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > Haz de tu
empresa un equipo



Muy brevemente, los elementos importantes de un equipo de trabajo son los siguientes:

Claridad en el "para qué" se formó.

Interdependencia.

Compromiso para que juntos, y entre todos, se logre más de lo que se lograría si cada uno trabajara por su parte y luego se sumara el trabajo. A esto se le llama sinergia.

Que lo integren pocas personas que pueden intercambiar roles y funciones.

Que tenga un objetivo común.

Que exista interdependencia funcional, es decir, que se necesiten entre ellos.

Sentido mutuo de pertenencia.

Normas operativas comunes.

Que el logro de la tarea dependa de que los integrantes trabajen juntos, al menos, parte del tiempo.

En la empresa pequeña y mediana lo ideal, dado su tamaño, sería que se trabajara como equipo.

Proceso de integración de equipos de trabajo

Lo más importante es que la integración de equipos de trabajo es un proceso planeado. Y como es un proceso, tiene pasos que te explicaremos brevemente.

- El primer paso es definir quiénes integran el equipo.
- El segundo paso es analizar el desempeño del equipo.
- El tercer paso es la planeación de las mejoras en el desempeño.
- El cuarto paso es ejecutar las acciones que tienden a mejorar el desempeño.
- El quinto paso es evaluar y dar seguimiento para determinar cómo y qué tanto el equipo ha mejorado.