

GRUPOS Y EQUIPOS

ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO

Desafíos del mundo real: Trabajo en equipo en Starbucks

TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS

- Grupos de trabajo
- Equipos
- Grupos informales

FACTORES DE DESEMPEÑO GRUPAL

Mejore sus habilidades: Diagnóstico de problemas de equipo

- Composición del grupo
- Tamaño del grupo
- Normas de los grupos
- Cohesión del grupo

Cómo entenderse a sí mismo: ¿Es usted emocionalmente inteligente?

- Liderazgo informal

CREACIÓN DE NUEVOS GRUPOS Y EQUIPOS

- Etapas del desarrollo de grupos y equipos

Cómo entender los factores que determinan el desempeño de los equipos

Proceso de implementación

ADMINISTRACIÓN DE LOS EQUIPOS

Cómo entender los costos y beneficios de los equipos

Caso de estudio: Trabajo en equipo en IDEO

- Promoción del desempeño efectivo
- Cambio en la compensación organizacional
- Competencias de trabajo en equipo

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EMERGENTES PARA LOS EQUIPOS

- Equipos virtuales
- Diversidad y equipos multiculturales

Temas globales: Cómo incrementar la efectividad de los equipos multiculturales

RESUMEN Y APLICACIÓN

Desafíos del mundo real: Trabajo en equipo en Starbucks

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- 1 Definir los grupos y equipos e identificar y describir sus tipos.
- 2 Identificar los cinco factores centrales del desempeño grupal y su relación con los grupos y equipos en las organizaciones.
- 3 Analizar las etapas del desarrollo de los grupos y equipos, otros factores asociados con el desempeño grupal y el proceso de implementación en el contexto de la creación de equipos nuevos.

- 4 Identificar los principales beneficios y costos asociados con los equipos, la forma en que los gerentes pueden promover su desempeño efectivo y las competencias más importantes de los equipos.
- 5 Describir las oportunidades y desafíos emergentes relacionados con los equipos virtuales y la diversidad y los equipos multiculturales.

— DESAFÍOS DEL MUNDO REAL —

TRABAJO EN EQUIPO EN STARBUCKS

LOSKUTNIKOVSHUTTERSTOCK.COM

Starbucks, el gigante del café, considera que el trabajo en equipo es crucial para la correcta implementación de su estrategia y su éxito como organización.¹ Sus valores centrales refuerzan esta creencia e incluyen el trabajo en equipo, la diversidad y la igualdad en la participación. Los empleados son llamados por su nombre de pila y se conocen como “socios” en lugar de utilizar títulos jerárquicos. El trabajo en equipo se considera tan importante para el éxito de la empresa que los nuevos empleados pasan varios días aprendiendo la mejor forma de ser parte del equipo de Starbucks. Los empleados trabajan juntos en la atención al público, con lo cual eliminan la distancia entre diferentes niveles jerárquicos.²

Cuando Starbucks comenzó a planear su expansión en Corea del Sur, observó que la cultura de aquel país valora las relaciones jerárquicas y la distancia al poder, elementos que eran incompatibles con los valores de igualdad y trabajo en equipo de la empresa. Starbucks tenía que decidir si quería modificar su estructura organizacional en Corea del Sur para adaptarse mejor a la cultura nacional del país, o conservarla para mantener sus valores centrales.³

Suponga que Starbucks le pide a usted su opinión acerca de cómo debe manejar su expansión en Corea del Sur. Después de leer este capítulo, usted tendrá algunas buenas ideas.

MICHELLE GILDERS / ALAMY



En el capítulo 1 se pudo comprobar la capacidad de penetración del comportamiento humano en las organizaciones y la importancia de las interacciones entre las personas como elementos cruciales para alcanzar resultados importantes. En realidad, una gran parte del trabajo gerencial involucra la interacción con otras personas, tanto de forma directa como indirecta, dentro y fuera de la organización. Además, gran parte del trabajo en las organizaciones se lleva a cabo en grupos y equipos de personas que trabajan juntas. Este capítulo es el primero de cuatro que abordan principalmente los procesos interpersonales en las organizaciones. En las páginas iniciales de esta parte vuelve a presentarse el modelo de organización del libro que se desarrolló en el capítulo 1. Este enfoque le permitirá comprender mejor en qué parte del análisis estamos y lo que queda por delante. Comenzamos este capítulo con el análisis de los grupos y equipos en las organizaciones. Los próximos tres capítulos de esta parte se enfocan en toma de decisiones y solución de problemas (capítulo 8), comunicación interpersonal (capítulo 9) y conflicto y negociación (capítulo 10).

TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS

grupo

Dos o más personas que interaccionan entre sí, de manera que cada una de ellas influye y es influida por la otra

equipo

Agregado interdependiente de por lo menos dos personas que comparten una meta común y la responsabilidad por el equipo y sus resultados

Existen cientos de definiciones del concepto de *grupo*. Los grupos se han definido en términos de percepción, motivación, organización, interdependencias, interacciones y otros muchos elementos. Un **grupo** se define simplemente como dos o más personas que interaccionan entre sí de manera que cada una de ellas influye y es influida por la otra.⁴ Dos personas que están cerca físicamente una de otra no son un grupo, a menos que interaccionen y tengan cierta influencia entre sí. Los compañeros de trabajo pueden trabajar lado a lado en tareas relacionada, pero si no interaccionan, no son un grupo.

Debemos señalar también que los grupos y los equipos no son necesariamente lo mismo. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Los **equipos** se definen como un agregado interdependiente de por lo menos dos personas que comparten una meta común y la responsabilidad por el equipo y sus resultados.⁵ Una parte clave de esta definición es que los integrantes del equipo son interdependientes con respecto a la información, recursos y habilidades. A medida que las tareas se tornan más complejas, se requiere de mayor coordinación entre los integrantes del equipo. Las funciones de sus integrantes incrementan su grado de interdependencia, lo que incrementa la necesidad de trabajar juntos, tener comunicación

recíproca y contar con retroalimentación, a la vez que las exigencias de comunicación y colaboración también aumentan de forma considerable.⁶ Por lo anterior, todos los equipos son grupos, pero los grupos no son necesariamente equipos. En aras de la conveniencia general, en este análisis vamos a utilizar los términos “grupos” y “equipos” de manera distinta.



Los grupos son frecuentes en la mayoría de las organizaciones. Diversas clases de grupos y equipos de trabajo como este realizan muchos tipos de funciones y desempeñan una serie de roles diferentes.

Grupos de trabajo

Los **grupos de trabajo** son grupos formales establecidos por la organización para realizar su trabajo, los cuales incluyen los grupos de mando (o funcionales) y los grupos de afinidad (así como a equipos). Un **grupo de mando** es relativamente permanente y se caracteriza por contar con relaciones funcionales de dependencia, como tener un gerente de grupo e integrantes que le reportan. Por lo general, estos grupos forman parte del organigrama. Los **grupos de afinidad** son conjuntos relativamente permanentes de empleados del mismo nivel organizacional que se reúnen con regularidad para compartir información, aprovechar las oportunidades que surgen y resolver problemas.⁷

En las empresas, la mayoría de los empleados trabaja en grupos de mando establecidos en un organigrama oficial. El tamaño, la forma y la organización de dichos grupos de una empresa pueden variar de forma considerable. Por lo general, estos grupos incluyen los departamentos de garantía de calidad, servicio al cliente, contabilidad de costos y recursos humanos. Otros tipos de grupos de mando son los equipos de trabajo organizados con base en el estilo gerencial japonés, en donde se asigna un equipo de trabajadores para cada una de las subsecciones de los procesos de fabricación y ensamblaje, pero son los integrantes del equipo quienes deciden quién llevará a cabo cada tarea.

Los grupos de afinidad son un tipo especial de grupo formal porque, aunque son establecidos por la organización, no son en realidad parte de su estructura oficial. No podemos considerarlos como grupos de mando porque no son parte de la jerarquía de la empresa, ni como grupos de tareas porque subsisten más tiempo que cualquier actividad. En pocas palabras, son grupos de empleados que comparten funciones, responsabilidades, deberes e intereses y que representan porciones horizontales de la jerarquía de la organización. Dado que los integrantes comparten características importantes como funciones, deberes y niveles, se dice que son afines entre sí. Los integrantes de los grupos de afinidad suelen tener puestos y obligaciones muy similares, pero forman parte de diferentes divisiones o departamentos de la organización.

Los grupos de afinidad se reúnen con regularidad y sus integrantes tienen roles definidos, como secretario, cronista, facilitador y organizador de las juntas. Todos ellos acatan reglas simples, como comunicarse de forma abierta y honesta, escuchar de manera activa, respetar la confidencialidad, cumplir los tiempos acordados, estar preparados y mantenerse concentrados, ser responsables por sus resultados y mostrar solidaridad entre sí y con el grupo. Los mayores beneficios de los grupos de afinidad se encuentran en que facilitan una mejor comunicación entre los diversos departamentos y divisiones en toda la organización, debido a que cruzan los límites que existen en su estructura. Por ejemplo, la empresa Eli Lilly reconoce formalmente la existencia de ocho grupos de afinidad dentro de su organización. Uno de ellos se centra en la cultura de China. Sus integrantes, que son empleados que trabajan en ese y otros países, se reúnen con regularidad para ayudar a superar las diferencias

grupo de trabajo

Grupo formal establecido por la organización para realizar su trabajo

grupo de mando

Grupo formal relativamente permanente que tiene relaciones funcionales de dependencia establecidas en el organigrama de la empresa

grupos de afinidad

Conjunto de empleados del mismo nivel organizacional que se reúnen regularmente para compartir información, aprovechar las oportunidades que surgen y resolver problemas



En ocasiones, los empleados forman grupos para discutir o trabajar sobre intereses comunes. Por ejemplo, estos compañeros de trabajo formaron un club de lectura que se reúne periódicamente durante la hora del almuerzo para analizar un libro que todos ellos están leyendo.

culturales. Otro grupo en Eli Lilly se llama Red de Mujeres y se centra en temas de género. Los empleados de algunas empresas forman clubes de lectura y se reúnen frecuentemente para hablar sobre libros de interés común.

Equipos

Las organizaciones también utilizan una amplia variedad de tipos de equipos. Los más comunes se resumen en la tabla 7.1. Existen muchos tipos de equipos. Cada uno de ellos está conformado por diferentes integrantes y es responsable de desempeñar diferentes tipos de tareas. Los integrantes de los *equipos funcionales* provienen del mismo departamento o área funcional. Un equipo de empleados de marketing y uno de finanzas son ejemplos de equipos funcionales.

Los *equipos interfuncionales* están conformados por integrantes de diferentes departamentos o áreas funcionales y son uno de los tipos más comunes de equipos de trabajo. Un ejemplo es un equipo de alta dirección con integrantes que representan a las diversas funciones o unidades de la organización. Algunas organizaciones están articuladas de manera que su trabajo principal se realiza mediante equipos interfuncionales. Por ejemplo, IDEO, una empresa de innovación y diseño de productos, considera que el trabajo en equipo interdisciplinario estimula la innovación y la creatividad.⁸ Los equipos comparten ideas y las mejoran desarrollando las habilidades de sus integrantes y ofreciendo más oportunidades para la solución de problemas. Empresas como Steelcase, IDEO, Hammel, Greeny Abrahamson y la Clínica Mayo utilizan equipos interfuncionales compuestos por empleados con diferentes conocimientos para mejorar la creatividad y el desempeño del equipo.⁹

Los equipos interfuncionales poseen diversas fortalezas. Además de hacer las cosas más rápido, sobre todo en relación con el servicio al cliente y el desarrollo de nuevos productos, también pueden incrementar la creatividad y mejorar la capacidad de una empresa para resolver problemas complejos, pues combinan diferentes conjuntos de habilidades, percepciones y experiencias. También estimulan el conocimiento de los empleados acerca de otras áreas de la organización, debido a que sus integrantes provienen de áreas funcionales diferentes. La misma

equipos funcionales
Equipo cuyos integrantes
provienen del mismo
departamento o área funcional

equipos interfuncionales
Equipo cuyos integrantes
provienen de departamentos o
áreas funcionales diferentes

Tabla 7.1

Tipos de equipo	
<i>Equipos funcionales</i>	Sus integrantes provienen del mismo departamento o área funcional
<i>Equipos interfuncionales</i>	Sus integrantes provienen de diferentes departamentos o áreas funcionales
<i>Equipos de solución de problemas</i>	Son equipos creados para resolver problemas y realizar mejoras
<i>Equipos autodirigidos</i>	Establecen sus propias metas y las persiguen de formas que el mismo equipo determina
<i>Equipos de emprendimiento</i>	Equipos que operan de forma semiautónoma para crear y desarrollar nuevos productos, procesos o negocios
<i>Equipos virtuales</i>	Equipos geográfica y/u organizacionalmente dispersos cuyos integrantes se comunican entre ellos por medio de telecomunicaciones o tecnologías de información
<i>Equipos globales</i>	Equipos presenciales o virtuales cuyos integrantes son originarios de diferentes países

diversidad puede ser tanto una fortaleza como una debilidad si no se administra de modo adecuado y los conflictos no se manejan de forma efectiva.

Los **equipos de solución de problemas** son equipos conformados para resolver problemas y realizar mejoras en el trabajo. Su principal fortaleza radica en que sus integrantes son quienes conocen mejor el trabajo, porque son ellos los que en realidad lo desempeñan. Cuando los empleados son responsables de resolver un problema, aplican su *expertise*. Por ejemplo, Colgate y JM Huber, un proveedor de materia prima, formaron un equipo multidisciplinario para identificar formas de reducir los costos que pudo ahorrar cientos de miles de dólares.¹⁰ Los círculos de calidad pueden existir por periodos largos mientras que los equipos de sugerencias son de corta duración y se reúnen para tratar temas específicos. Los equipos de solución de problemas también pueden incrementar el compromiso de los empleados con las decisiones, porque participan en ellas. Las organizaciones recurren con mayor frecuencia a equipos externos para resolver problemas importantes. Cuando Netflix, la cadena de alquiler en línea, patrocinó un concurso para mejorar la precisión de su sistema de recomendación de películas, se formaron más de 40,000 equipos de 186 países para competir por el premio de un millón de dólares.¹¹

Los **equipos autodirigidos** establecen sus metas y deciden cómo trabajar para alcanzarlas. Sus integrantes son responsables de desempeñar tareas normalmente reservadas a los líderes o jefes de equipo, entre ellas la programación del trabajo y las vacaciones, la adquisición de materiales y la evaluación de su desempeño. En 3M, los equipos de trabajo autodirigidos han realizado mejoras en los bienes, servicios y procesos, y han incrementado su productividad y capacidad de respuesta al cliente y reducido los costos operativos y los tiempos de ciclo. Estos equipos pueden mejorar el compromiso, la calidad y la eficiencia. Contar con integrantes con habilidades interfuncionales también ayuda a incrementar la flexibilidad del equipo durante la escasez de personal. Sin embargo, son difíciles de implementar, ya que requieren habilidades específicas de autoadministración y de trabajo en común que muchos empleados no poseen.

Los **equipos de emprendimiento** son aquellos que operan de forma semiautónoma para crear y desarrollar nuevos productos (equipos de desarrollo de productos), procesos (equipos de diseño de procesos), o negocios (equipos de emprendimiento o de iniciativas de negocio).¹² La autonomía de un equipo de la estructura formal del resto de la organización puede incrementar su capacidad para innovar y acelerar su tiempo de ciclo.

Los **equipos virtuales** son grupos de compañeros de trabajo que se encuentran dispersos geográfica u organizacionalmente, y se comunican por medio de internet y otras tecnologías de información.¹³ Algunos integrantes de un equipo virtual podrían nunca verse frente a frente. Numerosas organizaciones utilizan este tipo de equipo para lograr diversos objetivos. Por ejemplo, PricewaterhouseCoopers, una de las firmas de contabilidad

equipos de solución de problemas

Equipos establecidos para resolver problemas y realizar mejoras al trabajo

equipos autodirigidos

Equipos que establecen sus propias metas y deciden la forma de alcanzarlas

equipos de emprendimiento

Equipos que operan de forma semiautónoma para crear y desarrollar nuevos productos (equipos de desarrollo de productos), procesos (equipos de diseño de procesos) o negocios (equipos de emprendimiento o de iniciativas de negocio)

equipos virtuales

Equipos compuestos por empleados que se encuentran geográfica u organizacionalmente dispersos y se comunican por medio de internet u otras tecnologías de información

Los equipos virtuales son cada vez más comunes en las organizaciones. Las nuevas formas de tecnología, junto con las presiones para reducir los gastos de viaje, facilitan que los compañeros que están geográficamente dispersos puedan interaccionar de formas similares a las que son frente a frente. Por supuesto, también pueden tener una conexión personal reducida con sus colegas cuando se reúnen para trabajar esta manera.



equipos globales

Equipos cuyos integrantes son de diferentes países

más grandes del mundo, con más de 130,000 empleados en 148 países, utiliza equipos virtuales para “reunir” a los empleados de todo el mundo durante una o dos semanas para preparar el trabajo para un cliente en particular. Whirlpool Corporation utilizó un equipo virtual conformado por expertos de Estados Unidos, Brasil e Italia durante un proyecto de dos años para desarrollar un refrigerador libre de clorofluorocarbonos.¹⁴ Usted aprenderá más acerca de los equipos virtuales más adelante en el capítulo.

Los **equipos globales** están conformados por integrantes de diferentes países y pueden ser virtuales o reunirse frente a frente. Procter & Gamble, un fabricante multinacional estadounidense de productos para la familia y el cuidado del hogar utiliza equipos globales, pues ello permite que los empleados de las oficinas corporativas de Cincinnati colaboren con los empleados y proveedores de todo el mundo. Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) es una empresa global alemana que opera 31 plantas de producción y 43 instalaciones en Estados Unidos y 15 países de Europa, Asia y América Latina. La empresa vende electrodomésticos bajo marcas como Bosch y Siemens, y ha conformado equipos globales de empleados de España, China y países de América Latina para desarrollar tecnologías y conceptos para nuevos productos.

Grupos informales

Mientras que los equipos y los grupos formales son establecidos por una organización, los **grupos informales** están formados por sus integrantes y consisten en grupos de amistad relativamente permanentes y grupos de interés, que pueden tener una duración menor. Los **grupos de amistad** surgen de las relaciones cordiales entre los integrantes y el gozo de estar juntos. Los **grupos de interés** están organizados en torno a una actividad o interés común, aunque pueden presentarse relaciones de amistad entre sus integrantes.

Las redes de mujeres trabajadoras que se han desarrollado durante las últimas décadas son buenos ejemplos de grupos de interés. Muchos de estos grupos comenzaron como reuniones sociales informales de mujeres que querían reunirse con otras que trabajaban en organizaciones dominadas por los hombres, pero pronto se convirtieron en grupos de interés cuyos beneficios se extendieron más allá de sus fines sociales iniciales. Las redes se transformaron en sistemas de información para el asesoramiento, el empleo y la capacitación gerencial. Algunas de ellas fueron establecidas como asociaciones formales y permanentes, mientras que otras permanecieron como grupos informales con base en las relaciones sociales más que en cualquier interés específico, y algunas más desaparecieron. Estos grupos pueden ser en parte responsables del gran incremento del porcentaje de mujeres en puestos gerenciales y directivos.

FACTORES DEL DESEMPEÑO GRUPAL

El desempeño de un grupo depende de varios factores (además de las razones para formarlo y las etapas de su desarrollo, que se analizarán más adelante). Con frecuencia, en un grupo de alto desempeño se desarrolla una sinergia que permite que su desempeño colectivo sea superior a la suma de las contribuciones individuales de sus integrantes. Existen otros factores que pueden también contribuir a su mejor desempeño.¹⁵ Los cinco factores básicos que impulsan el desempeño de los grupos son la composición, el tamaño, las normas, la cohesión y el liderazgo informal. Si usted es parte de un grupo o equipo que no funciona de manera efectiva, la sección *Mejore sus habilidades* de este capítulo podría servirle como herramienta útil de diagnóstico.

grupo informal

Grupos establecidos por sus integrantes

grupo de amistad

Grupo relativamente permanente e informal cuyas ventajas y beneficios provienen de las relaciones sociales entre sus integrantes

grupos de interés

Grupos relativamente temporales e informales que se organizan en torno a una actividad o interés común de sus integrantes

MEJORE SUS HABILIDADES

DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS DE EQUIPO

A continuación se presenta una lista con algunas preguntas que se pueden formular para diagnosticar los problemas en los equipos.

1. Una dirección clara
 - ¿Los integrantes pueden articular el propósito para el que existe el equipo?
2. Un verdadero equipo de trabajo
 - ¿El equipo tiene responsabilidad colectiva con respecto a todos sus clientes y productos principales?
 - ¿El equipo toma decisiones colectivas sobre las estrategias de trabajo (en lugar de que lo hagan los individuos)?
 - ¿Los integrantes del equipo están dispuestos y son capaces de ayudar a los demás?
 - ¿El equipo recibe retroalimentación acerca de su desempeño?
3. Compensación del equipo
 - ¿Más de 80% de las compensaciones disponibles se otorgan a los equipos más que a los individuos?
4. Recursos materiales básicos
 - ¿El equipo tiene su propio espacio de reunión?
 - ¿El equipo puede conseguir con facilidad los materiales básicos que necesita para hacer su trabajo?
5. Autoridad para administrar el trabajo
 - ¿Los integrantes del equipo tienen autoridad para tomar decisiones sobre los siguientes puntos sin antes recibir una autorización especial?
 - ¿Cómo responder a las necesidades del cliente?
 - ¿Qué acciones emprender y cuándo hacerlo?
 - ¿Pueden cambiar sus estrategias de trabajo cuando lo estimen conveniente?
6. Objetivos del equipo
 - ¿Los integrantes del equipo pueden articular metas específicas y compartidas para el equipo?
7. Patrones de mejora
 - ¿Se alienta a los integrantes del equipo para que identifiquen y resuelvan problemas?
 - ¿Pueden discutir abiertamente las diferencias sobre lo que cada integrante debe aportar al equipo?
 - ¿Se alienta la experimentación de nuevas formas de operar?
 - ¿El equipo busca activamente aprender de otros equipos?

Fuente: Wageman, R. (Verano de 1997). Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams, en *Organizational Dynamics*, 26 (1), p. 59.

Composición del grupo

Con mucha frecuencia, la **composición del grupo**, factor que desempeña un papel importante en su productividad,¹⁶ se describe en términos de la homogeneidad o heterogeneidad de sus integrantes. Un grupo es homogéneo si sus integrantes son similares en una o varias características importantes cruciales para el trabajo que realizan de manera conjunta, como la edad, la experiencia laboral, la educación, la especialidad técnica y los antecedentes culturales. En los grupos heterogéneos, los integrantes difieren en una o más de estas características. A menudo las organizaciones crean grupos de mando homogéneos cuando designan como integrantes a empleados con especialidades técnicas similares. A pesar de que las personas que trabajan en este tipo de grupos pueden diferir en algunos aspectos, como la edad o la experiencia laboral, son homogéneos en términos de una variable crucial para el desempeño del trabajo, como lo es la especialidad técnica.¹⁷

Existe una cantidad considerable de investigaciones que ha explorado la relación entre la composición del grupo y su productividad. La heterogeneidad del colectivo en términos de edad y antigüedad ha demostrado estar relacionada con la rotación, de manera que los grupos con integrantes de diferentes edades y experiencias tienden a experimentar cambios frecuentes de sus integrantes.¹⁸ Es probable que un grupo homogéneo sea más productivo cuando la tarea que realiza es simple, la cooperación sea necesaria, las tareas de grupo sean secuenciales, o se requiera de una acción rápida, mientras que un grupo heterogéneo lo será cuando la tarea sea compleja, se requiera de un esfuerzo colectivo (es decir, que cada integrante realice una tarea diferente y la suma de estos esfuerzos constituya el resultado del grupo), se necesite creatividad, y la velocidad sea

composición del grupo

Grado de similitud o diferencia que existe entre los integrantes de un grupo relativo a factores importantes para su trabajo

menos importante que las deliberaciones exhaustivas. Por ejemplo, un grupo al que se le solicitará generar ideas para la comercialización de un nuevo producto debe ser heterogéneo para desarrollar tantas ideas distintas como sea posible.

El vínculo entre la composición del grupo y el tipo de tarea se explica con base en las interacciones típicas de los grupos homogéneos y heterogéneos. Un grupo homogéneo tiende a presentar menos conflictos, menos diferencias de opinión, más interacciones y una comunicación más afable; por lo tanto, cuando una tarea requiere de cooperación y velocidad, es más deseable un grupo homogéneo. Sin embargo, si la tarea requiere creatividad y un análisis complejo de la información para llegar a la mejor solución posible, un grupo heterogéneo puede ser más adecuado, ya que puede generar una gama más amplia de puntos de vista. Es posible que se presente un número mayor de discusiones y conflictos, pero éstos pueden mejorar la toma de decisiones del grupo.

La composición del grupo se ha convertido en un tema especialmente importante debido a que, culturalmente, las organizaciones son cada vez más diversas.¹⁹ Las culturas difieren en la importancia que le conceden a la pertenencia al grupo y en cómo perciben la autoridad, la incertidumbre y otros factores importantes. La atención se centra en cómo administrar a los grupos formados por personas de diferentes culturas.²⁰ En general, un gerente a cargo de un grupo culturalmente diverso puede esperar que sucedan varias cosas. En primer lugar, es probable que los integrantes desconfíen unos de otros, los estereotipos representen obstáculos y es casi seguro que surjan problemas de comunicación. Por lo tanto, los gerentes deben reconocer que estos grupos rara vez operan sin dificultades, al menos al principio. Es por ello que los gerentes pueden tener que dedicar más tiempo a ayudar a un grupo culturalmente diverso a transitar por los momentos difíciles a medida que madura, además de que el grupo tardará más tiempo del esperado en llevar a cabo la tarea asignada.

Tamaño del grupo

Un grupo puede tener sólo dos integrantes o tantos como puedan interaccionar e influir uno en el otro. El tamaño del grupo es el número de personas que lo constituye y puede tener un efecto importante en el desempeño. Un grupo con muchos integrantes tiene más recursos disponibles y puede completar un gran número de tareas relativamente independientes. En el caso de los

grupos creados para generar ideas, aquellos con más integrantes tenderán a producir más ideas, aunque la tasa de incremento del número de éstas disminuirá rápidamente a medida que crezca el grupo.²¹ Rebasado cierto punto, la mayor complejidad de las interacciones y la comunicación dificultará que un grupo grande pueda lograr acuerdos.

Las interacciones y la comunicación son mucho más propensas a formalizarse en grupos más grandes. Los grupos grandes tienden a establecer agendas para las juntas y seguir un protocolo o procedimiento parlamentario para controlar una discusión. Como resultado, se invierte tiempo en tareas administrativas de organización y estructuración de interacciones y comunicaciones



El tamaño de un grupo puede afectar la capacidad de sus integrantes para interaccionar entre sí. Por ejemplo, es probable que este grupo sea demasiado grande para funcionar de forma efectiva como una entidad única. Con toda seguridad sus integrantes formarán subgrupos, como parece indicar la fotografía.

que de otro modo podría invertirse en las tareas del trabajo del grupo. Además, el tamaño grande puede inhibir la participación de algunas personas e incrementar el ausentismo; algunas personas podrían dejar de hacer una contribución significativa e incluso dejar de asistir a las juntas si sus intentos reiterados por contribuir o participar se ven frustrados por la gran cantidad de personas que intentan hacer lo mismo. Por otra parte, los grupos grandes presentan más oportunidades para la atracción interpersonal, dando lugar a más interacciones sociales y a menos interacciones de tarea. La **holgazanería social** es la tendencia de algunos integrantes de los grupos a esforzarse menos cuando participan en un grupo de lo que lo harían si trabajaran solos. Con frecuencia, este problema surge porque algunos integrantes suponen que otros cubrirán su falta de trabajo. Qué tan problemática resulta esta tendencia depende de la naturaleza de la tarea, las características de las personas involucradas y la habilidad de liderazgo del grupo para tomar conciencia del problema potencial y hacer algo para solucionarlo.

El tamaño óptimo de un grupo es determinado por la capacidad de sus integrantes para interaccionar e influir entre sí de manera efectiva. La necesidad de interacción depende de la madurez del grupo, las tareas, la madurez de cada integrante y la habilidad del líder o gerente para manejar la comunicación, los conflictos potenciales, y las actividades que implican las tareas. En algunas situaciones el tamaño óptimo del grupo será de tres o cuatro, mientras que otros pueden funcionar sin problemas con quince o más integrantes.

Normas de los grupos

Una **norma** es un estándar contra el cual se evalúa si un comportamiento es o no adecuado, por lo que determinan el comportamiento esperado en una situación específica. Por lo general, las normas se establecen durante la segunda etapa de desarrollo del grupo (comunicación y toma de decisiones) y se mantienen hasta la etapa de madurez. Las normas permiten que las personas se comporten de una manera congruente y aceptable dentro del grupo, debido a que ello proporciona una base para predecir las conductas de los demás. Sin ellas las actividades de un grupo serían caóticas.

Las normas surgen de la combinación de las características de personalidad de los integrantes, la situación, la tarea y las tradiciones históricas del grupo.²² Estas pueden ser positivas o negativas para los resultados individuales y organizacionales, porque los integrantes del grupo tienden a seguirlas, incluso cuando las consecuencias son negativas. La falta de cumplimiento de las normas puede dar lugar a intentos de corregir la conducta desviada, abuso verbal, amenazas físicas, el ostracismo, o incluso la expulsión del grupo. Sin embargo, las normas se deben hacer cumplir sólo en el caso de escenarios y situaciones que son importantes para los integrantes del grupo. Por ejemplo, si la norma en la oficina señala que los empleados deben usar traje formal para transmitir una imagen profesional a los clientes y uno de sus integrantes usa jeans y una sudadera, éste viola la norma del grupo y se lo harán saber con rapidez. Pero si la norma indica que la

holgazanería social

Tendencia que muestran algunas personas a esforzarse menos cuando participan en un grupo de lo que lo harían si trabajaran solas

norma

Estándar contra el que se evalúa si un comportamiento es o no adecuado

Las normas de los grupos reflejan los estándares de comportamiento que sus integrantes establecen para sí mismos. Por ejemplo, es probable que este grupo tenga normas sobre la vestimenta apropiada, debido a que los integrantes lucen de manera muy similar.

PRESSMASTER/SHUTTERSTOCK.COM



vestimenta no es importante porque existe poco contacto con los clientes en la oficina, el hecho de que una persona use jeans podría pasar inadvertido.

Las normas cumplen cuatro propósitos en las organizaciones. En primer lugar, ayudan al grupo a sobrevivir. Los grupos tienden a rechazar el comportamiento que se desvía de las normas, porque no ayuda al logro de sus metas ni contribuye a su supervivencia en caso de que se vea amenazada. Con base en ello, un grupo exitoso que no está amenazado puede ser más tolerante con este tipo de comportamiento. En segundo lugar, simplifica y hace más previsibles las conductas esperadas de sus integrantes. Como éstos están familiarizados con las normas, no tienen que analizar y responder a cada conducta. Los integrantes pueden anticipar las acciones de los demás sobre la base de las normas del grupo, lo que por lo general conduce a un incremento de la productividad y al logro de metas. En tercer lugar, las normas le ayudan al grupo a evitar situaciones embarazosas. Con frecuencia, los integrantes no quieren dañar la autoimagen de sus compañeros, por lo que es probable que eviten ciertos temas que podrían herir las susceptibilidades de alguno de ellos. Por último, las normas expresan los valores centrales del grupo y lo identifican ante los demás. Ciertas prendas de vestir, gestos o conductas en situaciones particulares pueden ser una forma de manifestación de sus integrantes que pueden revelar a los demás la naturaleza del grupo.²³

cohesión del grupo
Grado al cual el grupo está comprometido para mantenerse unido

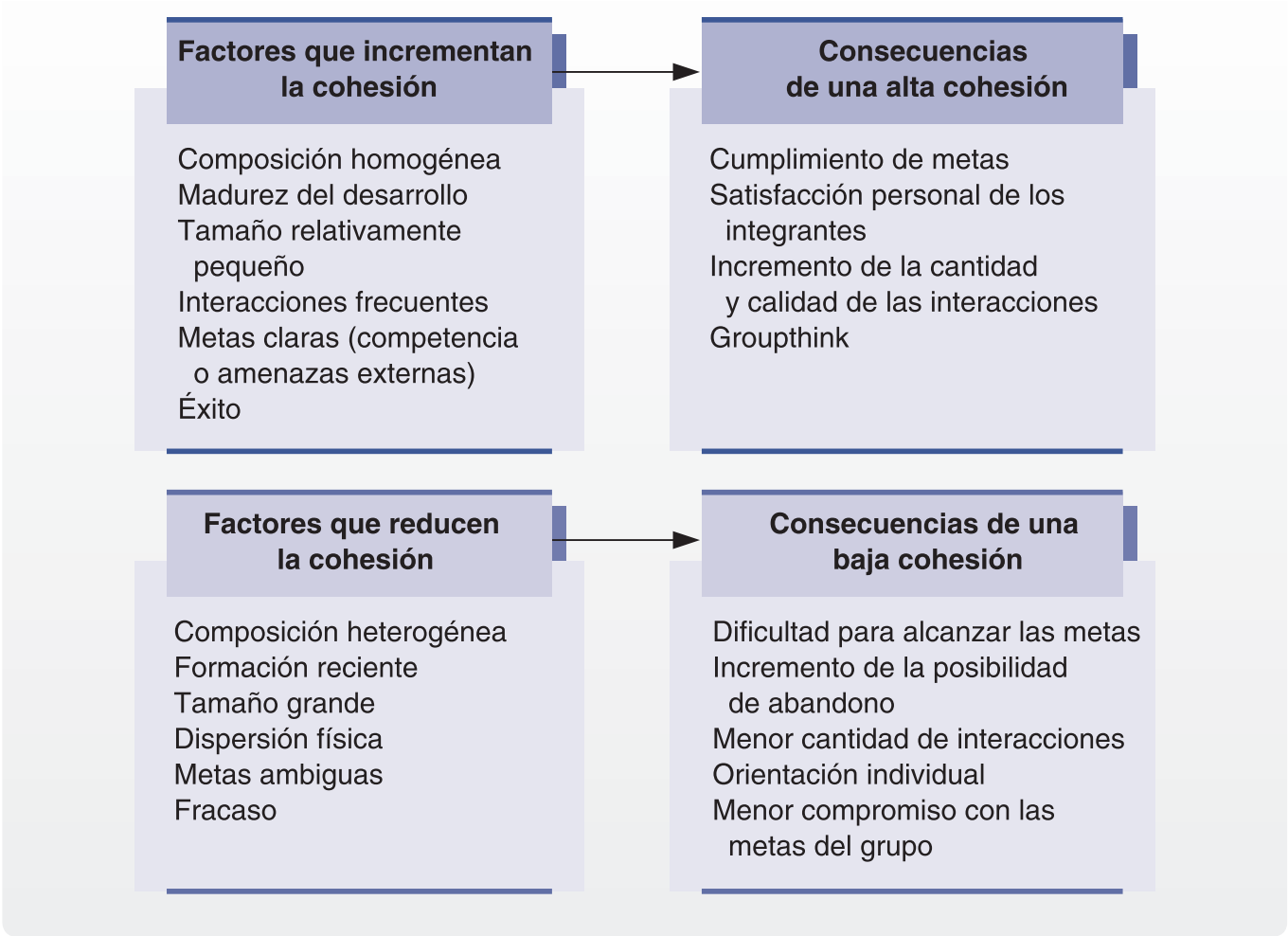
Cohesión del grupo

La **cohesión del grupo** es el grado al cual un grupo se ha comprometido para mantenerse unido; es el resultado de fuerzas que actúan sobre los integrantes para permanecer en el grupo. Las fuerzas que crean cohesión son el interés, la

Figura 7.1

Los factores que incrementan o reducen la cohesión y las consecuencias de que se presente en niveles altos o bajos sugieren que, aunque es preferible contar con un grupo de alta cohesión, en algunas situaciones este tipo de grupos puede tener resultados negativos para la organización.

Factores que influyen en la cohesión del grupo y consecuencias de la cohesión



resistencia a dejar el grupo y la motivación para mantener la pertenencia al mismo.²⁴ Como se muestra en la figura 7.1, la cohesión del grupo se relaciona con muchos aspectos de la dinámica del grupo, como su madurez, homogeneidad, tamaño manejable y la frecuencia de las interacciones.

La figura también muestra que la cohesión del grupo puede incrementarse ante la competencia o la presencia de una amenaza externa. Cualquiera de estos factores puede centrar la atención de los integrantes en una meta claramente definida e incrementar su voluntad para trabajar juntos. Por último, la consecución exitosa de los objetivos a menudo incrementa la cohesión de un grupo, porque sus integrantes se sienten orgullosos de ser asociados con un grupo ganador y por ello ser considerados competentes y exitosos. Esta puede ser una de las razones detrás de la expresión conocida “el éxito genera éxito”. Un grupo que tiene éxito puede llegar a tener mayor cohesión y, por lo tanto, quizás aún más éxito. Por supuesto, otros factores pueden interponerse en el camino del éxito continuo, como las diferencias personales, egos y el aliciente de buscar el éxito individual en otras actividades.

La investigación sobre los factores de desempeño se ha centrado en la relación entre la cohesión y la productividad del grupo.²⁵ Éstos, cuando son altamente cohesivos, parecen ser más efectivos en la consecución de sus objetivos, en especial en el caso de los grupos de investigación y desarrollo en las empresas estadounidenses.²⁶ Sin embargo, los grupos altamente cohesivos no serán necesariamente más productivos que los grupos con baja cohesión desde el punto de vista organizacional. Como se muestra en la figura 7.2, cuando las metas grupales son compatibles con los objetivos de la organización, un grupo cohesivo tenderá a ser más productivo que el que no lo es. En otras palabras, si un grupo altamente cohesivo tiene el objetivo de contribuir al desarrollo de la empresa, es muy probable que sea productivo en términos organizacionales. Si tal grupo decide trabajar sobre un objetivo que tiene poco que ver con el negocio, es probable que trabaje para lograrlo, incluso a expensas de cualquier meta organizacional que pudiera requerir su esfuerzo.

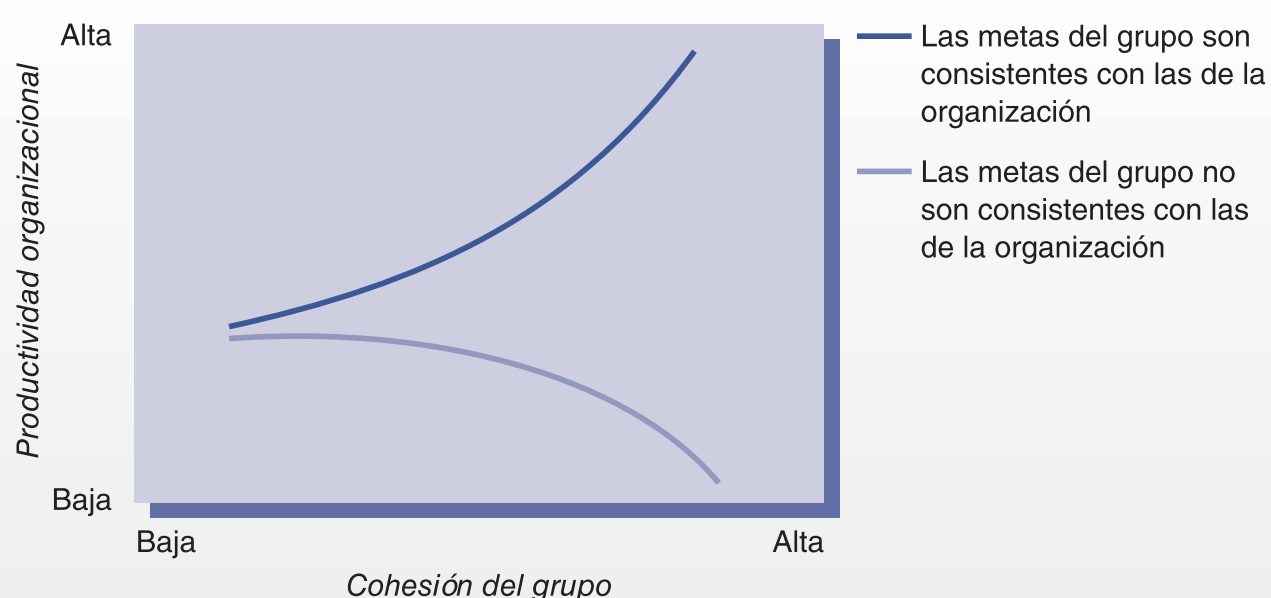
La cohesión también puede ser un factor importante en el desarrollo de ciertos problemas para la toma de decisiones en algunos grupos. Un ejemplo es el **groupthink**, el cual se produce cuando la preocupación principal de un grupo es acordar una decisión unánime en vez del análisis crítico de las

groupthink

Condición que ocurre cuando la principal preocupación del grupo es tomar una decisión unánime en lugar de realizar un análisis crítico de las alternativas

Figura 7.2

Metas, productividad y cohesión del grupo



Esa figura muestra que la mejor combinación se logra cuando el grupo es cohesivo y sus metas son consistentes con los objetivos de la organización. El menor desempeño potencial se presenta cuando el grupo tiene alta cohesión, pero sus metas no son consistentes con las de la organización.

alternativas.²⁷ (El *groupthink* se analiza en el capítulo 8.) Estos problemas, junto con la evidencia que existe respecto a la cohesión del grupo y la productividad, hacen que un gerente deba ponderar con cuidado las ventajas y desventajas de estimular un alto nivel de cohesión en los grupos.

Por último, existen nuevas evidencias de que la inteligencia emocional de los integrantes del grupo puede promover la cohesión. En este contexto, dicha inteligencia se refiere a la competencia interpersonal que incluye la capacidad de percibir y expresar emociones, comprenderlas y utilizarlas, y manejar las emociones propias y de los demás.²⁸ Los grupos con climas de inteligencia

CÓMO ENTENDERSE A SÍ MISMO

¿ES USTED EMOCIONALMENTE INTELENTE?

La inteligencia emocional puede ayudarle a tener un grupo o ser un integrante más efectivo de equipo, además de incrementar su efectividad en muchas otras áreas. Las siguientes dieciséis preguntas le ayudarán a evaluarse en cuatro aspectos de la inteligencia emocional. Responda de forma honesta cada una con la siguiente escala. Escriba un número del 1 al 7 que corresponda en el espacio que se encuentra a la izquierda de cada número.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Neutral	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

- 1. La mayoría de las veces sé por qué tengo ciertos sentimientos.
- 2. Tengo una adecuada comprensión de mis emociones.
- 3. En realidad entiendo lo que siento.
- 4. Siempre sé si estoy o no feliz.
- 5. Siempre puedo distinguir las emociones de mis amigos a partir de su comportamiento.
- 6. Soy un buen observador de las emociones de los demás.
- 7. Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.
- 8. Tengo una buena comprensión de las emociones de las personas que me rodean.
- 9. Siempre establezco metas personales y luego hago mi mejor esfuerzo para alcanzarlas.
- 10. Siempre me digo que soy una persona competente.
- 11. Soy una persona con automotivación.
- 12. Siempre me motivo para intentar dar mi mejor esfuerzo.
- 13. Soy capaz de controlar mi temperamento para manejar de forma racional las dificultades.

- 14. Soy bastante capaz para controlar mis emociones.
- 15. Siempre puedo calmarme rápidamente cuando estoy muy enojado.
- 16. Tengo buen control de mis emociones.

Puntuación e interpretación: La puntuación máxima de cada uno de los cuatro aspectos de la inteligencia emocional tiene un máximo de 28 puntos. La exactitud y la utilidad de su calificación dependen de la precisión de sus autopercepciones.

Su calificación de la evaluación de emociones personales es su puntuación total de las afirmaciones 1 a 4: ____

Una puntuación por encima de 23 refleja que usted tiene una evaluación alta de emociones personales y significa que tiene una adecuada comprensión de sus emociones.

Su calificación de la evaluación de las emociones de los demás es su puntuación total de las afirmaciones 5 a 8: ____

Una puntuación por encima de 22 refleja una alta comprensión de las emociones de los demás y significa que usted es sensible a lo que otros sienten.

Su calificación del uso de las emociones es su puntuación total de las afirmaciones 9 a 12: ____

Una puntuación por encima de 22 refleja un nivel alto en el uso de las emociones y significa que usted es capaz de utilizar sus emociones para tener un comportamiento positivo.

La calificación de regulación de las emociones es su puntuación total de las preguntas 13 a 16: ____

Una puntuación por encima de 23 refleja una alta regulación de las emociones y significa que usted controla sus emociones de manera efectiva.

Es importante recordar que la utilidad de su puntuación depende de la precisión de sus autopercepciones.

Fuente: Reimpreso de Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, en *The Leadership Quarterly*, 13(3), pp. 243–274. Copyright © 2002, con autorización de Elsevier.

emocional menos definidos experimentan una gran cantidad de conflictos de relación y tareas de gran intensidad.²⁹ La Fuerza Aérea de Estados Unidos y L’Oreal utilizan la capacitación en inteligencia emocional para mejorar el desempeño de sus equipos. La sección *Cómo entenderse a sí mismo* de este capítulo le ayudará a evaluar y entender sus habilidades de inteligencia emocional.

Liderazgo informal

El último factor del desempeño de los grupos es el liderazgo informal. La mayoría de los equipos y grupos funcionales tienen un líder formal, es decir, un líder designado por la organización o elegido por los integrantes del grupo, el cual no debería ser designado por los integrantes del grupo, debido a la posible formación de grupos de amistad y de interés. Aunque algunos grupos eligen un líder (por ejemplo, un equipo de fútbol puede elegir a su capitán) muchos no lo hacen. Por otra parte, incluso cuando se designa un líder formal, el grupo o equipo puede también buscar liderazgo en otras personas. Un **líder informal** es una persona que participa en actividades de liderazgo, pero que no cuenta con el reconocimiento formal por hacerlo. El líder formal o el informal de cualquier grupo o equipo puede ser la misma persona, o pueden ser personas diferentes. Por ejemplo, la mayoría de los grupos y equipos requieren personas para desempeñar ciertas tareas como para desempeñar roles socioemocionales. Es probable que un líder informal sea una persona capaz de llevar a cabo con eficacia ambas funciones. Cuando un líder formal puede cumplir una función, pero no la otra, surge un líder informal para complementar su rol. Si el líder formal no puede ejercer ninguna de sus funciones, pueden surgir uno o varios líderes informales para desempeñarlas.

¿Es deseable que exista el liderazgo informal? En muchos casos, los líderes informales tienen mucha influencia porque poseen poder referente o poder experto, y pueden ser un gran activo cuando se trabaja en favor de los mejores intereses de la organización. Algunos deportistas sobresalientes, como Peyton Manning, LeBron James y Abby Wambach, son excelentes ejemplos de líderes informales. Sin embargo, cuando los líderes informales trabajan en contra de los objetivos de la organización pueden provocar graves dificultades, debido a que es posible que devalúen las normas de desempeño, instiguen paros o huelgas, o perturben de alguna otra manera la adecuada marcha de la empresa.

líder informal

Persona que participa en actividades de liderazgo, pero que no cuenta con el reconocimiento formal del grupo o de la organización

CREACIÓN DE NUEVOS GRUPOS Y EQUIPOS

Es frecuente que los gerentes tengan la oportunidad de crear nuevos grupos y equipos. Si tenemos en cuenta el importante rol que pueden desempeñar los grupos y equipos para estimular la efectividad de la organización, es importante que este proceso sea abordado de manera lógica y racional. En general, si se está creando un nuevo grupo o equipo, los gerentes

Cuando se forman nuevos grupos o nuevos integrantes se unen a uno existente, éste pasa por varias etapas de desarrollo. Por ejemplo, este grupo da la bienvenida a un nuevo integrante y todos tendrán que invertir tiempo para conocerse entre sí y definir sus expectativas mutuas mientras comienzan a trabajar.



deben estar al tanto de las etapas por las que pasan, entender cómo deben considerarse los diferentes factores de desempeño y conocer el proceso formal sugerido por los expertos para implementar los equipos.

Etapas del desarrollo de grupos y equipos

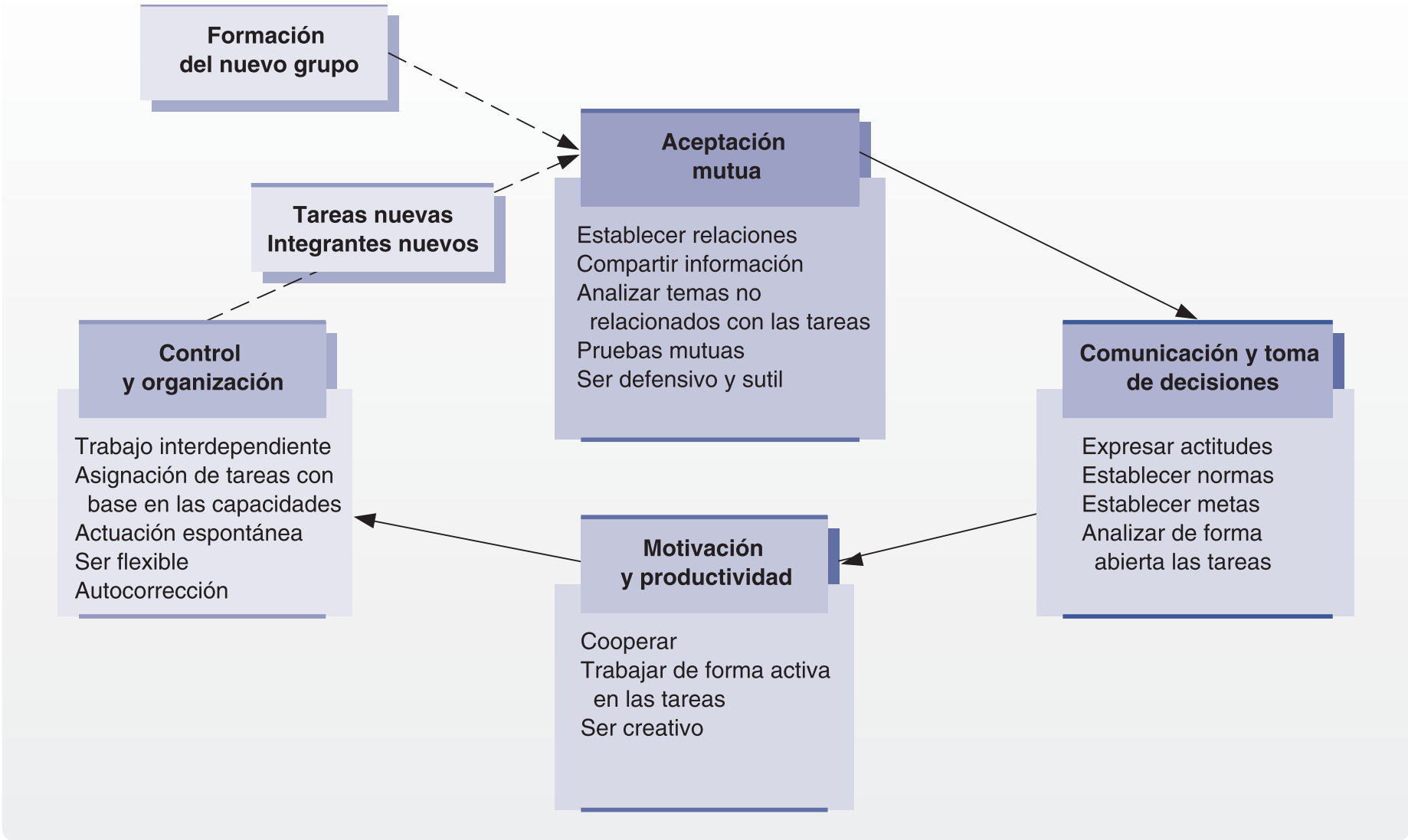
Los grupos no son estáticos, y cuando se crea un nuevo grupo o equipo, por lo general surgen algunos “dolores de crecimiento” antes de ser completamente funcional. La investigación tradicional en pequeños grupos (a diferencia de los equipos) se ha centrado en un proceso de desarrollo de cuatro etapas: 1) la aceptación mutua, 2) la comunicación y la toma de decisiones, 3) la motivación y la productividad y 4) el control y la organización.³⁰ La figura 7.3 muestra estas etapas y las actividades que las caracterizan. Las etapas se analizarán de forma separada y diferenciada, aunque es difícil determinar exactamente cuándo un grupo pasa de una a otra, pues las actividades que se desarrollan en las diversas fases tienden a superponerse.

etapa de aceptación mutua
Etapa que se caracteriza porque los integrantes comparten información personal y se conocen entre sí

Aceptación mutua
En la *etapa de aceptación mutua* del desarrollo (también conocida como etapa de *formación*), se integran los grupos y sus integrantes se conocen entre sí mediante el intercambio de información personal. A menudo ponen a prueba sus opiniones mediante el análisis de temas poco relacionados con el grupo, como el

Figura 7.3

Etapas del desarrollo de los grupos



Esta figura muestra las etapas de evolución de un grupo recién formado a un grupo maduro. Observe que cuando se incorporan nuevos integrantes a un grupo existente o cuando se asigna una nueva tarea, el grupo debe repetir las etapas.