

Universidad Austral de  
Chile

“Grupos y Equipos de  
Trabajo: colaboración y  
confianza

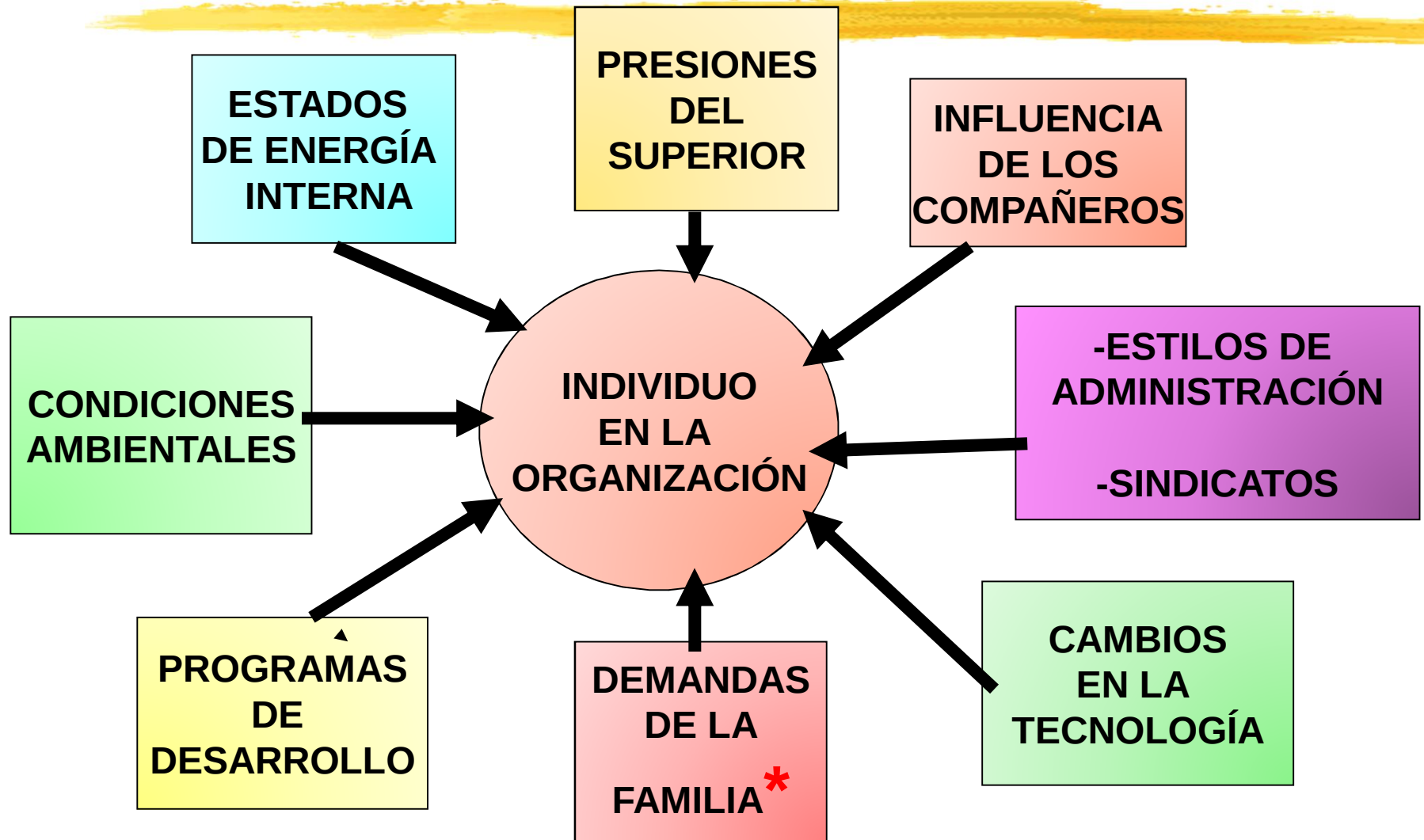
*Dr. Franco Lotito C.*

# TABLA DE PRESENTACIÓN

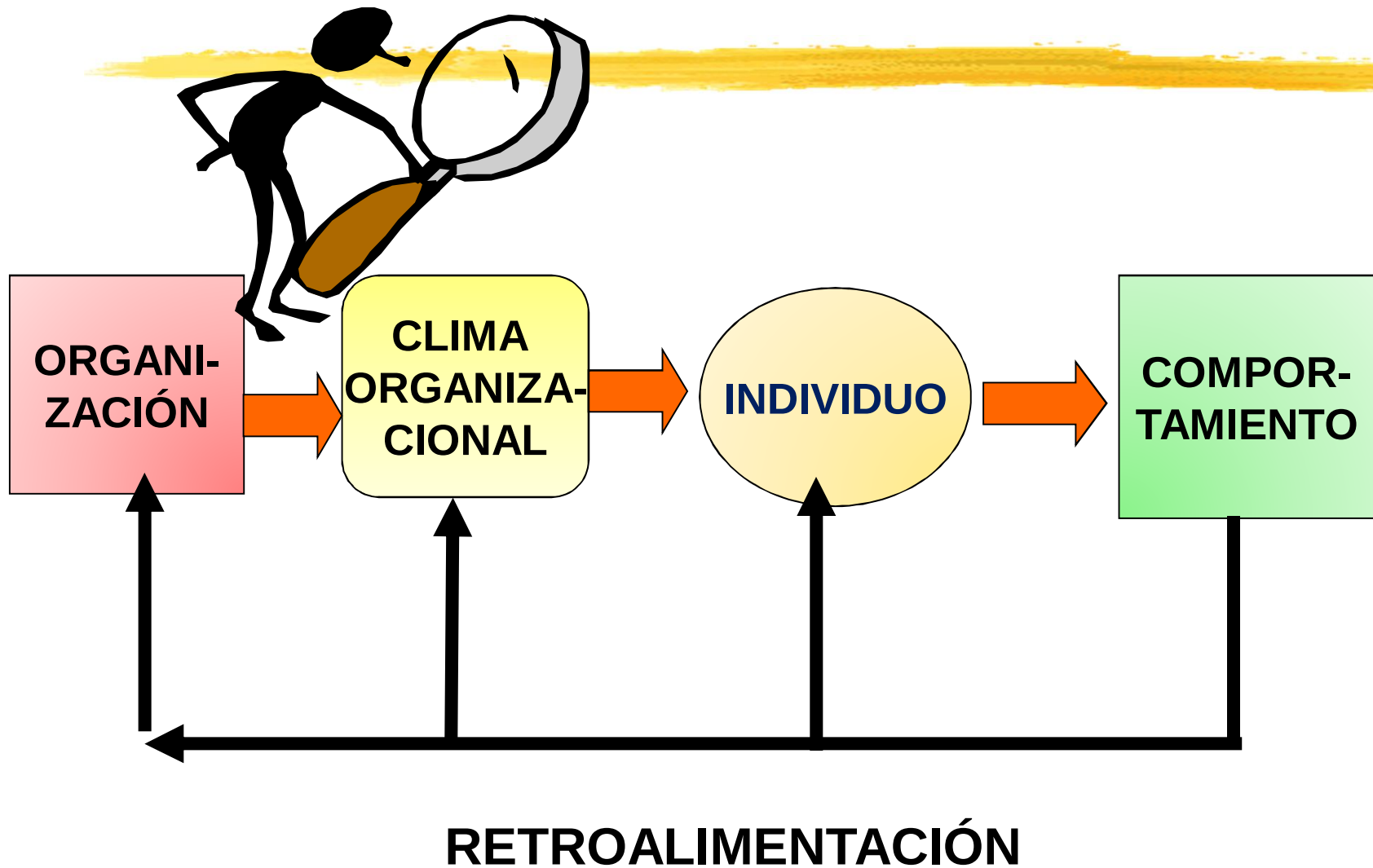


1. Factores que influyen en la dinámica del individuo
2. Clima y comportamiento organizacional
3. Concepto de Grupos y Equipos
  - 3.1. Grupo y productividad
  - 3.2. Grupos y equipos de trabajo
  - 3.3. Tipos de equipos de trabajo
4. ¿Por qué razones es recomendable el uso de equipos de trabajo?

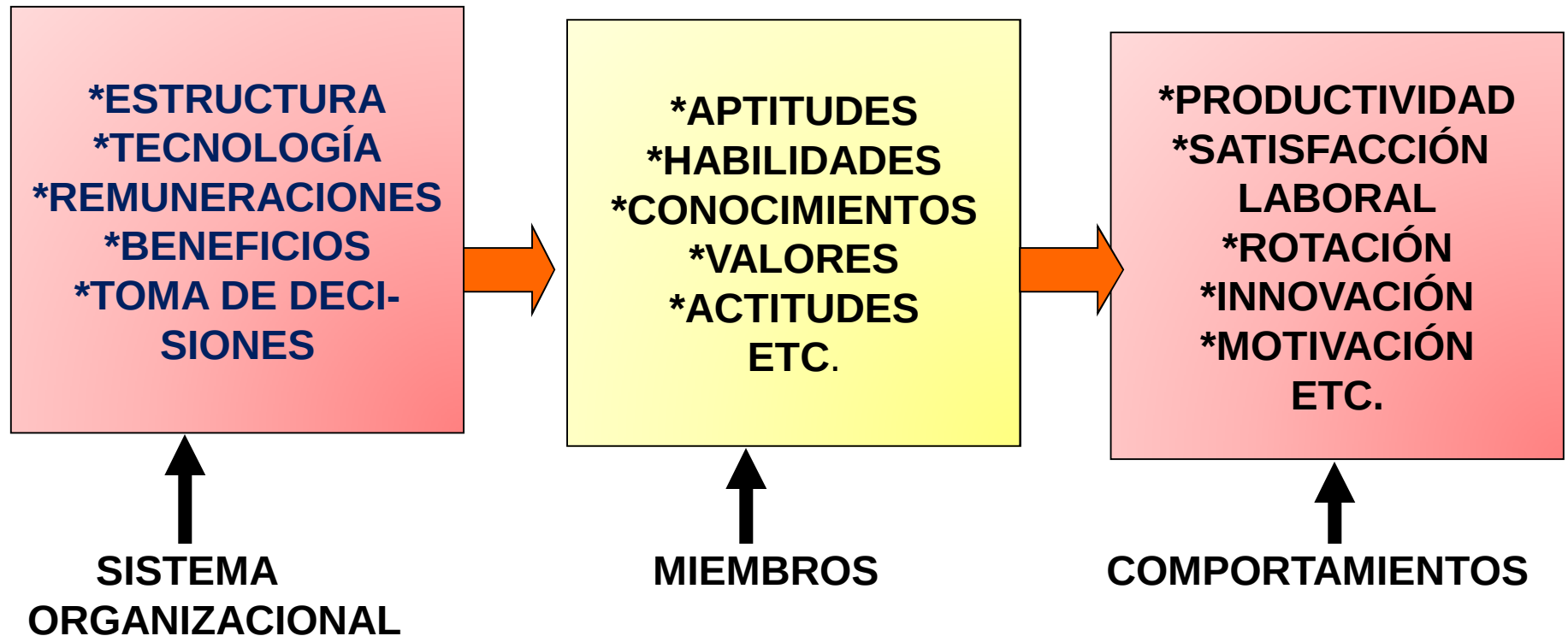
# ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES



# CLIMA ORGANIZACIONAL



# RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO SOBRE SUS MIEMBROS



⌘ Por conducta se hace alusión a todos aquellos actos de un organismo, sujeto o individuo que son susceptibles de ser observados, medidos, registrados y estudiados.

⌘ La CONDUCTA es el punto de partida de cualquier estudio psicológico.

⌘ **Comportamiento**: corresponde a la totalidad de la actividad humana, tanto de aquellos aspectos claramente observables como también de aquellos que escapan a la observación directa e inmediata por parte de terceros, como los pensamientos, las sensaciones, imágenes o sentimientos.

⌘ El comportamiento humano normal implica una INTENCIONALIDAD, una finalidad y una forma de reaccionar que es particular y típica de cada persona al estar frente a una situación determinada, lo que hace que esta conducta esté plena de significados particulares (a diferencia de los estereotipos de otras especies).

# LAS PERSONAS

# Y

# LOS GRUPOS

## **LOS SOCIÓLOGOS DEFINEN EL CONCEPTO DE GRUPO COMO:**

**“UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS QUE SE  
ENCUENTRAN EN UNA RELACIÓN  
RELATIVAMENTE ESTRECHA, CON  
CONCIENCIA DE “**NOSOTROS**”, CON UNA  
CIERTA DISPOSICIÓN A APORTAR  
ESFUERZOS PARA LA CONSECUCIÓN DE  
DETERMINADOS OBJETIVOS COMUNES Y LA  
ACEPTACIÓN DE CIERTAS NORMAS COMO  
OBLIGATORIAS PARA TODOS LOS  
MIEMBROS”.**

De acuerdo a su conformación existen los:

**GRUPOS PRIMARIOS**: conjunto de personas que pueden interactuar directamente unos con otros.

**GRUPOS SECUNDARIOS**: aplicable a todos los individuos pertenecientes a una organización, ideología o raza.

## TAMBIÉN SE DA UNA VARIEDAD DE TIPOS DE GRUPOS SEGÚN:



- TIPO DE ACTIVIDAD
- TIPO DE RELACIÓN ENTRE SUS MIEMBROS
- TIEMPO DE DURACIÓN
- META U OBJETIVO A ALCANZAR, ETC.

LA FAMILIA VIENE A SER EL GRUPO ORIGINAL: ES EL “ARQUETIPO” DE LOS GRUPOS.

LA PSICOLOGÍA MODERNA HA DEMOSTRADO QUE LA INFLUENCIA DEL HOGAR -DURANTE LA INFANCIA- EN EL MODELAJE DE LA PERSONALIDAD DE LOS FUTUROS TRABAJADORES LLEGA A ALCANZAR RIBETES CASI DRAMÁTICOS.

# **INFLUENCIA DE LA FAMILIA**

***PADRES DOMINANTES, SOBREPTECTORES, RÍGIDOS, FANÁTICOS, MATERIALISTAS, DEPRESIVOS, RESPONSABLES, IDEALISTAS, AMBICIOSOS, DESHONESTOS, RESIGNADOS, EMPRENDEDORES, PASIVOS, etc., dejarán en sus hijos una huella profunda y duradera.***

# ¿Cómo "internalizan" las personas los patrones culturales

⌘ **Principalmente través de:**



⌘ **1. a) EL APRENDIZAJE: como un proceso de cambio interno más o menos permanente de la conducta (o comportamiento) de las personas, producto de la experiencia.**

⌘ **b) A través de un proceso de adquisición, integración y aplicación de conocimientos.**



⌘ 2. LA SOCIALIZACIÓN: como un proceso de interacción por el que se modifica la conducta de las personas, para conformarla a lo que esperan los miembros del grupo al que pertenecen esas personas.

⌘ **La socialización alude al proceso por el cual el niño adquiere gradualmente las maneras de ser de los adultos que lo rodean, como también el proceso por el que el adulto adopta conductas asociadas con lo que se espera de una posición nueva en un grupo, una organización o una sociedad en general.**

Si bien, los grupos en que sucesivamente va participando el individuo no tienen una influencia tan notoria como la familia, y que los grupos del adulto no son tan decisivos como los de la niñez... el GRUPO DE PARES Y EL GRUPO LABORAL SON INFLUENCIAS MODELADORAS de primer orden.

# GRUPO Y PRODUCTIVIDAD



Las principales características que distinguen a los grupos productivos de los improductivos son:

1. ORIENTACIÓN A LA TAREA: que es el resultado de la motivación de los miembros por alcanzar objetivos particulares.
2. PARTICIPACIÓN DE TODOS: no sólo en la ejecución, sino que también en las deliberaciones.

- 
- ⌘3. **EXISTE INTERCAMBIO**: de ideas, opiniones e información.
  - ⌘4. **PRESENCIA DE TOLERANCIA**: en relación con las diferencias de caracteres y del desacuerdo.

# GRUPO Y PRODUCTIVIDAD

5. APERTURA a la crítica constructiva, aceptación de otra postura.
6. TOMA DE DECISIONES por consenso más que por votación o imposición.
7. CLIMA GENERAL CON CIERTA LIBERTAD: existe ambiente relajado y espontáneo. (¡¡sin negar la disciplina!!).

# GRUPO Y...

8. SENSIBILIDAD A LOS VALORES HUMANOS de los compañeros, no sólo como miembros del grupo y realizadores de funciones, sino que como *PERSONAS*.
9. AUSENCIA DEL DOMINIO de una figura de poder, y presencia de formas de liderazgo compartido.
10. AUSENCIA DE AGENDAS OCULTAS.

# GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

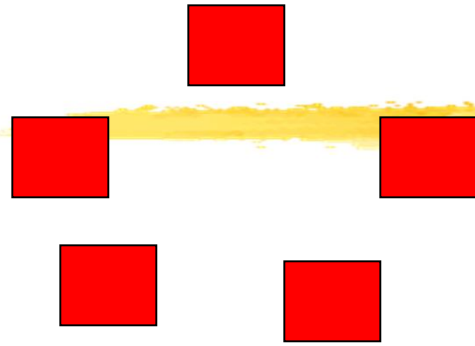
## ¿EXISTE UNA DIFERENCIA ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO?

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar en labores colectivas específicas que requieren esfuerzos conjuntos: su desempeño es la suma de la contribución de cada miembro.

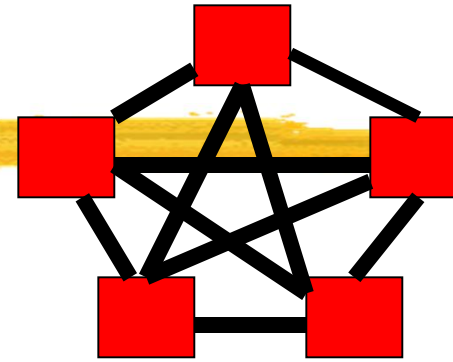


⌘ **Los equipos de trabajo**  
generan una ***SINERGIA*** positiva  
merced del esfuerzo coordinado y  
específico. **Los esfuerzos individuales**  
**dan lugar a un nivel de desempeño**  
**que es mayor que la suma de las**  
**entradas de cada miembro.**

## GRUPOS DE TRABAJO



## EQUIPOS DE TRABAJO



Compartir información ← **Meta** → Desempeño colectivo

Neutral (a veces negativa) ← **Sinergia** → Positiva

Individual ← **Responsabilidad** → Individual y mutua

Al azar y variadas ← **Habilidades** → Complementarias

# Para armar y formar verdaderos equipos de trabajo...

⌘ Tener un equipo sólido de trabajo es relevante para efectos de alcanzar el éxito en una organización, en una unidad y/o departamento, y lograr cumplir las metas propuestas, por lo tanto, ***TODOS DEBEMOS TENER EN CUENTA ALGUNOS “PEQUEÑOS DETALLES”:***

# 1. *Objetivos claros y precisos*

- ⌘ Antes de formar un equipo de trabajo hay que tener muy claro cuáles son los objetivos y metas que se desean alcanzar con ese “equipo”.
- ⌘ Hay que crear un plan con objetivos claros y concretos.
- ⌘ Hay que **transmitirlo** al equipo completo y cada uno debe tener claro **CUÁL es su función, los plazos y responsabilidades.**

## 2. *Encontrar un buen líder*

- ⌘ Un equipo de trabajo exitoso debe tener una cabeza, un líder, **UN GUÍA** que comande, lidere y maneje el equipo.
- ⌘ Es esencial elegir a una persona idónea para que lidere el equipo, además debe ser una persona con **DOTES DE LIDERAZGO**.
- ⌘ Debe ser un sujeto **CONFIABLE, ÍNTEGRO Y ESTAR CALIFICADO** en el trabajo a ejecutar (¿Necesita empatía\*?)

### 3. *Siempre debe apuntar alto*



- ⌘ El líder debe ser capaz de transmitir a los miembros de su equipo que se busca la **“EXCELENCIA”**.
- ⌘ No hay lugar para la **MEDIOCRIDAD**.
- ⌘ Debe dejar en claro que se debe lograr un **TRABAJO DE CALIDAD** y que para eso se ha formado este equipo.

## 4. *Dar prioridad al talento*

⌘ Se dice que un buen líder es aquél que sabe **ELEGIR A SU EQUIPO DE COLABORADORES** y a la gente con la que trabaja.

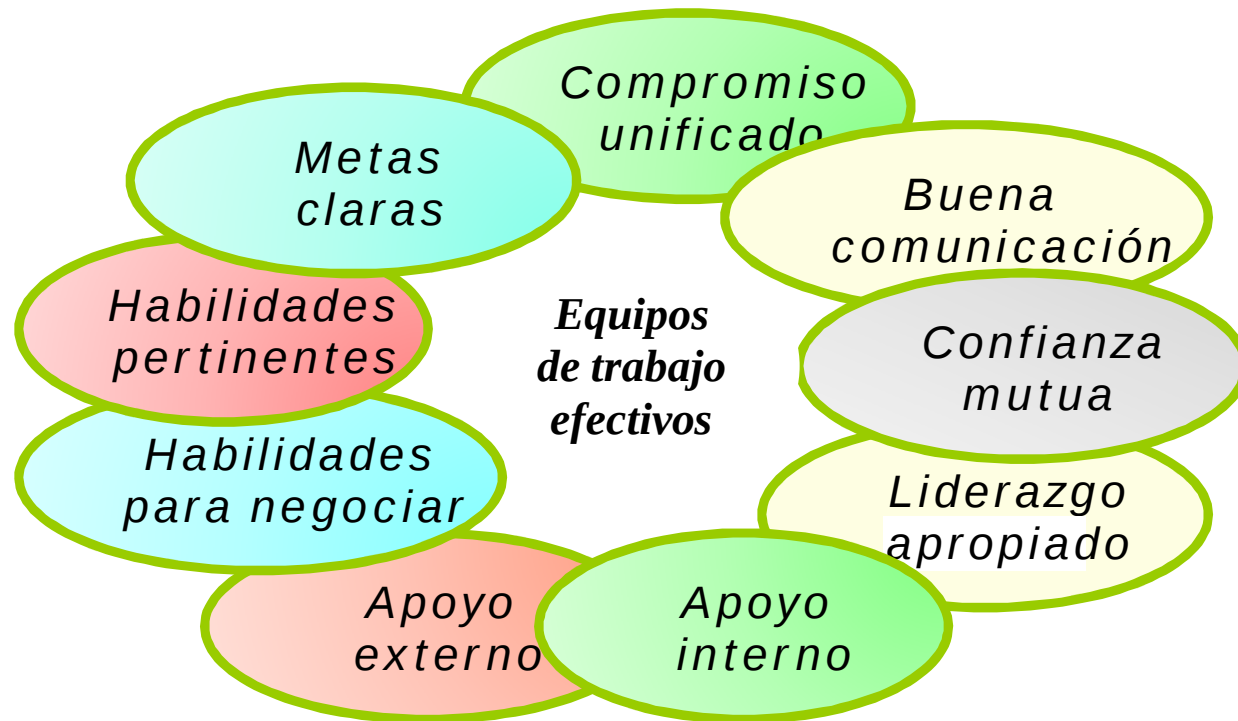
⌘ Este líder es una persona que da **PRIORIDAD A LA GENTE TALENTOSA**, a las personas que marcan la diferencia y que son **capaces de aportar lo que otros no son capaces de hacer...** a pesar que no siempre es fácil trabajar con este tipo de personas.

## 5. *Tener una buena estrategia*

⌘ Si el equipo tiene un buen líder que se ocupa de los pormenores y de mantener informado a la organización, ahora es tiempo de desarrollar una **buena estrategia para el desarrollo**. Esta estrategia la debe diseñar mientras está formando su equipo y **EN BASE A LAS HABILIDADES DE SUS MIEMBROS Y A LAS METAS A ALCANZAR.**

# EQUIPOS DE TRABAJO

## ***Características de los equipos efectivos.***



## CLASES DE EQUIPOS:

# 1. Equipos para la resolución de problemas:

Se componen de cinco a 12 empleados del mismo departamento y se reúnen algunas horas por semana con el objetivo de analizar diversos problemas: **cómo mejorar la calidad del producto o servicio; cómo aumentar la eficiencia o mejorar el entorno de trabajo.**

Los miembros comparten **ideas, información, y ofrecen sugerencias** para mejorar los procesos y los métodos de trabajo.

Rara vez tienen **la autoridad** para poner en práctica en forma unilateral sus recomendaciones.

## 2. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS:

estos equipos, compuestos por 10 a 15 miembros, son verdaderamente autónomos, y están en grado no sólo de resolver problemas, sino también de implementar las soluciones propuestas y asumir toda la responsabilidad por los resultados.

- ⌘ Adquieren las responsabilidades de su antiguo jefe, que incluye: **control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones de trabajo, la organización de los descansos y la elección conjunta de los procedimientos de inspección.**
- ⌘ Incluso, los equipos por completo autodirigidos, escogen a sus miembros y evalúan su propio desempeño.

### 3. EQUIPOS MULTIFUNCIONALES:

se trata de equipos que se componen de un número mayor de empleados de más o menos el mismo nivel, pero de diferentes áreas, que se reúnen con el objetivo de coordinar proyectos de mayor complejidad.

## CAPACIDADES ASOCIADAS A LOS MIEMBROS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Para desempeñarse en forma eficaz, los equipos de trabajo requieren de diferentes habilidades:

1. *Personas con conocimientos y destrezas técnicas:*

*“expertise” en la materia.*

.

⌘ 2. Gente que demuestre *habilidades para la resolución de problemas y en la toma de decisiones*: capacidad para identificar problemas, generar alternativas, evaluarlas y tomar decisiones competentes.



⌘ **3. Personas con *habilidades interpersonales*: ser capaces de escuchar, de dar retroalimentación, de manejar y resolver conflictos**

## COMPROMISO CON UN PROPÓSITO COMÚN

El equipo de trabajo tiene un propósito común y significativo al que todos los miembros aspiran:

**ESTE PROPÓSITO ES LA “VISIÓN”**, que es algo más amplio que las metas concretas (Concepto de “promover una visión”).

Este propósito significativo les brinda:

- **DIRECCIÓN CLARA**
- **IMPULSO MOTIVADOR**
- **COMPROMISO DE TODOS LOS MIEMBROS**

El TRABAJO EN EQUIPO tiene recompensas intrínsecas para los empleados que participan de él:

- BRINDA UN AMBIENTE DE CAMARADERÍA.
- ES ESTIMULANTE Y SATISFACTORIO SER PARTE DE UN EQUIPO EXITOSO Y GANADOR.
- LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR UN DESARROLLO PERSONAL, AL MISMO TIEMPO QUE AYUDAR A OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO A CRECER, PUEDE TRANSFORMARSE EN UNA EXPERIENCIA RECOMPENSANTE PARA LOS EMPLEADOS.

# Razones para la utilización de equipos de trabajo

- ⌘ **1. Crea un “*esprit de corps*”, ya que los integrantes del equipo esperan y exigen mucho de cada uno de sus integrantes, con lo cual se facilita la cooperación y se mejora el clima laboral de los empleados.**



**⌘ 2. Permite a la Gerencia, al Sindicato, a la Empresa pensar en términos **estratégicos**, ya que**  
**- especialmente los **equipos autoadministrados** -, liberan a las personas para que puedan realizar más planificación estratégica.**

**⌘ 3. Acelera las decisiones, ya que al tomar las decisiones en forma vertical descendente hacia los equipos, la organización se torna más flexible para decisiones más rápidas.**



⌘ **4. Generalmente, los miembros del equipo saben más acerca de los problemas del trabajo que sus gerentes, ya que están más próximos a las “trincheras”.**

**⌘ 5. Facilita la diversidad de la fuerza de trabajo. Grupos integrados por individuos diferentes y con experiencias distintas, con frecuencia ven cosas que los grupos homogéneos no “perciben” (pensamiento lateral, pensamiento divergente, síntomas de pensamiento grupal, etc.).**



**⌘ 6. Incrementa el  
desempeño. Se eleva el  
desempeño, superando lo  
que podría lograrse por los  
mismos individuos  
trabajando solos\*.**

**¿Ejemplo...?**