

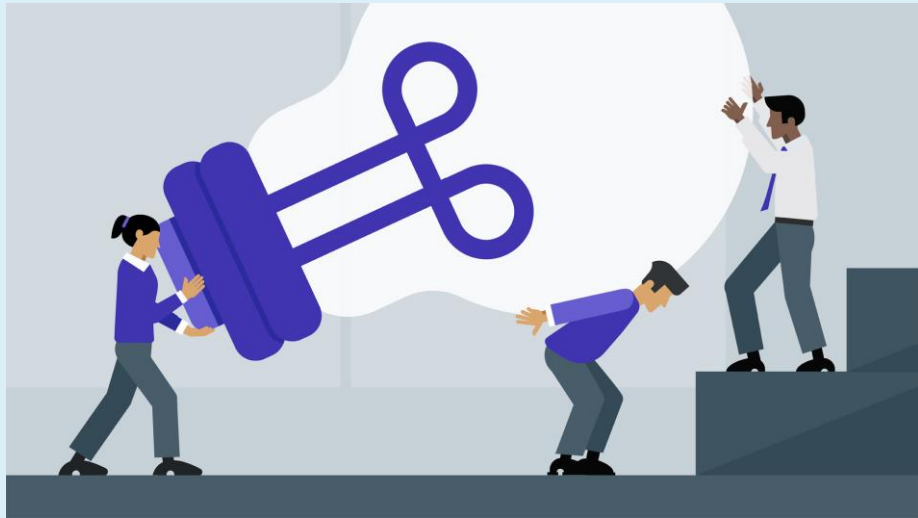


DIMENSIÓN GRUPAL: EQUIPOS DE TRABAJO.

Keila Chan, Karime Varguez, Eduardo Aragón, Alam Castillo, Carolina Argáez y Cecilia Torres

Unidad 4.

- **4.1 Grupo y equipos de trabajo.**
 - 4.1.1 Tipos de equipo de trabajo
 - 4.1.2 Ventajas y desventajas
 - 4.1.3 Modelo de eficacia de los equipos de trabajo.



En la actualidad, abundan los testimonios que avalan el empleo de equipos de trabajo en organizaciones como la mejor herramienta para el incremento de la productividad, la eficiencia, la moral, la satisfacción, la participación, la asistencia, entre otros.

Los equipos de trabajo no resultan apropiados para todo tipo de tareas y funciones, ni el trabajo en equipo es siempre el mejor procedimiento de trabajo, si parecen haber demostrado su eficacia cuando, tras el establecimiento de metas grupales, se ha comprobado el logro de un mejor rendimiento y una mayor productividad en una gran variedad de contextos organizacionales.

Razones de la utilización de equipos de trabajo en las organizaciones

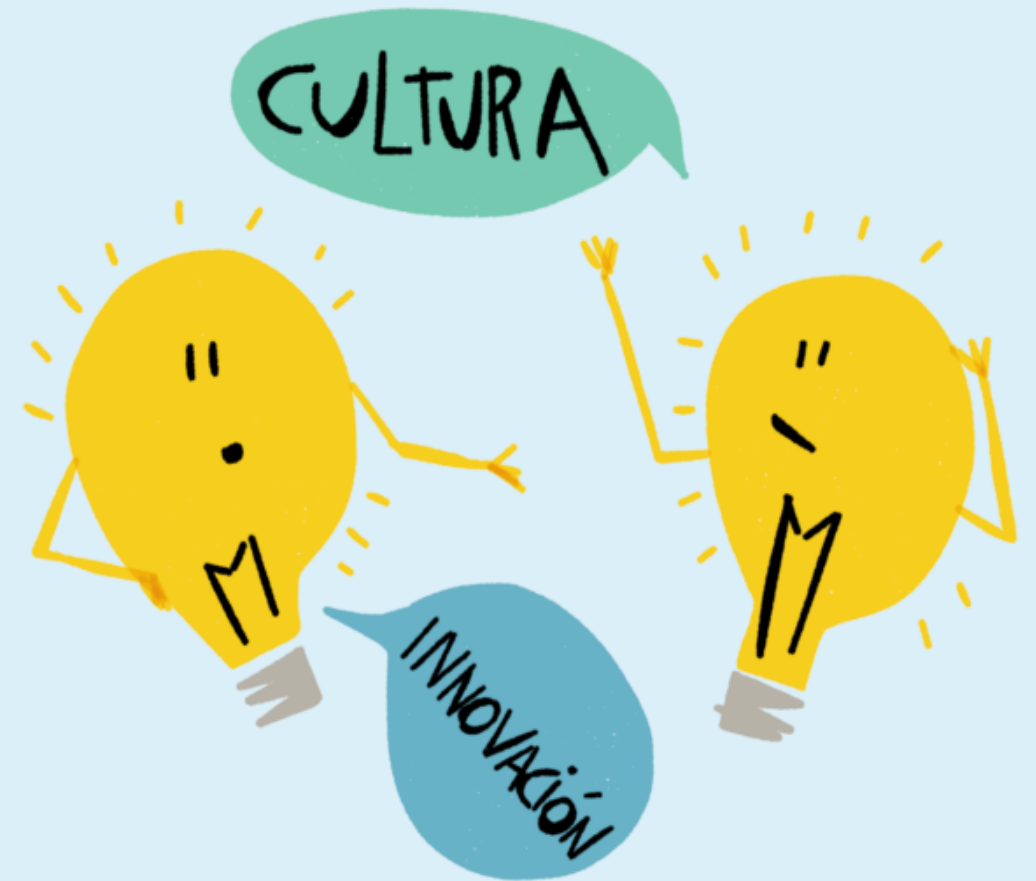
Permiten desarrollar productos y prestar servicios rápida y eficientemente con una elevada calidad.	Las organizaciones con estructuras horizontales pueden ser coordinadas y dirigidas más eficazmente.
Facilitan que las organizaciones aprendan y retengan lo aprendido.	Los equipos responden a la necesidad de potenciar la autonomía y la participación de los miembros en los procesos y decisiones.
Pueden emprender con eficacia procesos de reestructuración y rediseño organizacional.	Mayor capacidad potencial e interdisciplinariedad del trabajo actual.
Se incrementa la rapidez en la producción.	Incremento en la innovación y la creatividad.

CULTURA DE EQUIPO

Las organizaciones deben crear las condiciones que permitan el desarrollo de una cultura de equipo.

Los equipos insertos en las organizaciones de las que forman parte, lo que implica tener en cuenta la influencia de los factores externos al equipo y las relaciones de estos con sus entornos.

Los procesos interpersonales o intragrupalos como los determinantes del éxito de los equipos, cayendo bajo el influjo de lo que los autores denominan el mito de todos juntos y en unión, el cual menciona que las buenas relaciones entre los miembros conducen rápidamente a ejecutar bien la tarea, y el mito de las siete etapas del equipo, que es la creencia acerca de la secuencia de etapas que el equipo atraviesa ordenadamente hasta alcanzar la eficacia.



CONDICIONES QUE DEBEN CREAR LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE EQUIPO

Crear entornos de apoyo y creativos que motiven a los miembros hacia el autodesarrollo.	Potenciar la motivación a través de la utilización positiva de los conflictos y de las diferencias entre los miembros.
Potenciar el establecimiento mutuo de metas con objetivos específicos.	Crear una infraestructura que permita la disponibilidad de recursos de información, tecnologías de comunicación y el diseño de un entorno físico adecuado al trabajo en equipo.
Proporcionar refuerzo positivo y retroalimentación constructiva.	Culturas que potencien el trabajo colaborativo.
Diseñar tareas significativas.	Implantar sistemas de valores.

DIFERENCIAS ENTRE GRUPO PEQUEÑO Y EQUIPO

Grupo pequeño

Sistema complejo y adaptable

Interacción e interdependencia mutuas entre miembros

Identidad colectiva compartida

Conciencia del grupo y de la pertenencia

Comportamiento interdependiente

Equipo

Objetivos compartidos en relación con su trabajo

Interacción

Roles interdependientes

Identidad con una función organizacional

Estructura interna de relaciones verticales y horizontales

Existencia de subgrupos

Limitado ciclo vital

Los resultados de rendimiento pueden ser evaluados por agentes externos

TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Virtuales

Multi-
disciplinarios

Trans-
funcionales

Inter-
nacionales

Trans-
culturales

¿QUÉ ES TRABAJO EN EQUIPO?

Comprende la interacción, interdependencia, coordinación y cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal.

Cuando se logra sinergia, lo que implica que el resultado grupal es superior o deficiente a la mera suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo.



PRINCIPALES COMPONENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO



Ventajas y desventajas



Uno de los principales dilemas que se encuentra al momento de analizar la ventajas y desventajas, es el relativo al balance que arroja la utilización de equipos de trabajo y del trabajo en equipos en contextos organizacionales.

Tener en cuenta que los equipos y el trabajo en equipo **NO** son independientes a una serie de factores que contribuyen a su adecuación o no.

CABE MENCIONAR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS



VENTAJAS

DESVENTAJAS

Capacidad potencial de un mayor volumen de información, conocimientos y habilidades.	Los miembros se implican y aceptan con mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas.	Mayor lentitud en los procesos.	El posible dominio o manipulación del propio equipo y de sus recursos por parte de un miembro o de una minoría influyentes.
Diversidad de puntos de vista que posibilita una perspectiva más amplia y una mayor heterogeneidad.	Ofrecen una mayor confianza y seguridad acerca de las decisiones tomadas.	Potencian el conformismo y la reducción de juicios críticos en algunos miembros.	Los posibles efectos negativos del estatus, el género o la jerarquía sobre las contribuciones de algunos miembros.
Eficaces medios para generar nuevas ideas y soluciones creativas a problemas complejos.	Desarrollo de una identidad grupal que puede potenciar la implicación y el compromiso de los miembros, con la tarea y con respecto a los objetivos.	Dificultades de coordinación si los miembros carecen de habilidades de comunicación.	La reducción del esfuerzo y la motivación individual que da lugar a la holgazanería social.
Mayor potencial en afrontar con éxito tareas complejas.		La no agrupación y aprovechamiento de todos los recursos disponibles por el equipo.	



Modelo de eficacia de los equipos de trabajo

Composición del equipo

Las habilidades de los miembros y el modo que se combinan en la configuración única que representa cada equipo. Así los procesos implicados en el funcionamiento y el rendimiento de un equipo pueden dividirse en:

- a) La identificación y aplicación de las contribuciones relevantes (recursos, capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia).
- b) Los procesos implicados en el modo en que esas contribuciones se combinan con el objetivo de lograr los objetivos grupales.

La diversidad de los miembros de un equipo.

La diversidad y las habilidades relevantes para la tarea.

Por el contrario parece que la diversidad de características, orientadas a las relaciones pueden provocar diferencias en el grupo con el que se identifica y con el que forma parte.

Los cambios de miembros como resultado de las prácticas flexibles en las organizaciones.

La estructura social del equipo

La estructura de roles del equipo y al estatus asociado a cada uno de esos roles o a las características que poseen los miembros.

Cuanto más diverso sea un equipo, mayor será la diferenciación de roles y de estatus, como puede comprobarse en un equipo multidisciplinar del tipo equipo de atención primaria.

Para obtener un buen rendimiento; ahora bien, si la diferencia conlleva una jerarquización excesiva de los miembros, con diferencias muy marcadas de estatus de cada uno de ellos, las consecuencias pueden ser negativas.

Estructura de la tarea

Determina el funcionamiento y la eficacia de los equipos de trabajo.

Hackman identifica cinco criterios fundamentales:

Autonomía

Grado de responsabilidad que el equipo tiene con respecto a su trabajo y al modelo de ejecutarlo.

Variedad

Nivel de variedad de las tareas asignadas.

Significalidad

Grado en que la tarea es importante y significativa para el equipo, la organización y la sociedad.

Identidad

Grado en que la tarea constituye un todo con sentido e integrado en un resultado final.


Retroalimentación

Nivel de retroalimentación disponible acerca de la ejecución de la tarea.


La eficacia del equipo será elevada en la medida que dichos factores también lo sean.

Contexto cultural

El funcionamiento de los equipos ha estado condicionada por el énfasis que se les ha otorgado en la literatura organizacional en relación con muchos otros aspectos. Fundamentalmente se han desarrollado dos líneas de investigación:



La primera como las características culturales (tales como individualismo colectivo o distancia de poder, entre otras) pueden influir en el comportamiento y la participación.



La segunda se ocupa de analizar tanto las dinámicas particulares de los equipos compuestos por miembros de diferentes culturas, los efectos de la gran variedad de factores que influyen en estos procesos, aunque por ejemplo, una cierta homogeneización o simplificación en la comunicación.

Los cambios de los miembros como resultado de las prácticas flexibles de las organizaciones.

Cómo funcionan los equipos de trabajo

Los procesos de grupo han constituido el centro de atención tradicional en el estudio del rendimiento y eficacia de los equipos de trabajo.

Sistemas abiertos desde el *centro* (los procesos) hacia la derecha y/o la izquierda (los recursos y los resultados del equipo).

La *visión estática* perspectiva dinámica que tenga en cuenta los factores temporales.

Por lo que respecta al liderazgo, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones, los procesos de influencia social o la solución de conflictos, en gran medida, se han tratado al estudiar los fundamentos de la psicología de los grupos.

Procesos emergentes, los sistemas de conocimientos compartidos y los procesos afectivos.

Estructurales, como la comunicación o la coordinación.



Conocimiento socialmente compartido



De cognición socialmente compartida, es decir, la colaboración entre los miembros quienes llevan a cabo conjuntamente la codificación interpretación, almacenamiento y recuerdo de la información relevante relacionada tanto con la tarea como con las características de los compañeros de equipo.

Estructuras de conocimiento de los miembros del equipo que les permiten contar con explicaciones precisas y con expectativas acerca de la tarea, al mismo tiempo les facilitan la coordinación de sus acciones y la adaptación de su conducta a las exigencias de la tarea y de sus propios compañeros.

La similitud de las estructuras de conocimiento entre los miembros permite predecir la calidad de los procesos del equipo y de sus resultados, la clave de su funcionamiento eficaz.

Conocimiento socialmente compartido

Un sistema de memoria transactiva puede definirse como un conjunto de sistemas de memoria individual en combinación con los procesos de comunicación que tienen lugar entre los miembros de un grupo.

La memoria transactiva integra el conocimiento particular de los miembros del equipo con una conciencia compartida de quien sabe que en el equipo.

La metacognición en grupos hace referencia al conocimiento que los miembros poseen sobre los procesos y los estados cognitivos del equipo.

Lo importante aquí no es cómo el equipo lleva a cabo esos procesos sino qué conocimientos y creencias tiene acerca de ellos.



Qué resultados obtienen los equipos (salidas)

Resultados, lo que se denomina eficacia en sentido amplio.

Principales criterios utilizados para valorar la eficacia o los resultados de los equipos.

Resultados productivos.

Viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente a futuro.

Nivel general de innovación.

Resultados indivisibles, relacionado con el bienestar de los miembros.

Resultados productivos

Se trata del resultado más visible de los equipos y el más perseguido por los gerentes y directivos.

Es importante distinguir según Brodbeck entre rendimiento, eficacia y productividad. El término rendimiento alude al conjunto de conductas relevantes para el logro de los objetivos grupales.

La eficacia estrictamente hablando se refiere al grado en que los resultados del rendimiento se aproximan a las metas establecidas.

Y la productividad se define como la eficacia con la que se logra un determinado nivel de eficacia.

Las relaciones entre el rendimiento y la eficacia están moderadas por factores internos al equipo o externos.

Innovaciones



Ideas, soluciones y procedimientos nuevos creativos.

Se han determinado dos tipos: los relacionados con los recursos y los implicados en los procesos.

Los primeros, los miembros y la innovación grupal.

También se relacionan con las entradas se ha analizado la cantidad de recursos disponibles; los resultados parecen indicar que los recursos no predicen la innovación de los equipos, la claridad de los objetivos y de la misión del equipo.

Viabilidad del equipo

Hace referencia al grado en el que los procesos grupales tienen como consecuencia el intercambio de la cohesión del grupo.

La *viabilidad del equipo* suele estar muy condicionada por la interferencia de otros factores o limitaciones organizacionales que pueden obligar a que un equipo desaparezca o cambie sustancialmente de miembros.

Bienestar individual

El bienestar individual se refiere a la experiencia vital positiva de las personas que tiene relaciones con la satisfacción, la felicidad, la moral y el afecto positivo.

El contexto organizacional

Los factores que han recibido mayor atención son los siguientes:

Sistema de recompensa

- Cómo son recompensados los miembros del equipo y en la organización.

Asistencia técnica

- Existencia de un clima que apoye tanto a las personas como al trabajo en equipo.

Clima organizacional

- Existencia de un clima que apoye disponibles en apoyo del trabajo del equipo.

Grado de competitividad interna

- Y de intrigas políticas entre grupos dentro de la organización, así como el control y el tipo de supervisión ejercidos sobre los miembros.

Nivel de incertidumbre ambiental

- En relación con la tarea, los clientes, los proveedores, la cuota de mercado, etc.

El contexto organizacional

Por otra parte el contexto organizacional puede provocar efectos significativos en el funcionamiento y la eficacia de los equipos a crear unas determinadas condiciones que faciliten o inhiban, la potenciación.

Dimensiones de la potenciación de equipo.

- Potencia o creencia colectiva acerca de la eficacia que puede alcanzar el equipo.
- Significatividad o consistencia entre la tarea y las creencias, actitudes y conductas de los miembros del equipo.
- Autonomía o capacidad del equipo de tomar decisiones acerca de su actividad, su funcionamiento o sus objetivos.
- Consecuencias o influencia que la actividad del equipo ejerce sobre los resultados logrados.

Conclusiones: luces y sombras de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo en las organizaciones.



En muchas organizaciones se ha instaurado una devoción, una tiranía, una disciplina, y un control concertado por los propios miembros, los cuales desarrollan un sistema de normas basadas en valores que controlan sus acciones de manera más poderosa y completa que los sistemas coercitivos tradicionales.

Modelo de eficacia de los equipos de trabajo

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

