

## 4.GRUPOS DE TRABAJO



## 4.1 El trabajo en grupos

Saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente, por lo que antes de analizar a profundidad este tema; es necesario hacer la aclaración de que todo grupo pasa por ciertas etapas:

- **Formación.** Etapa inicial en la que los miembros del grupo se conocen y empiezan a interactuar.
- **Tormenta.** Es la segunda etapa, se describe como el periodo en que el grupo organiza la manera en que va a trabajar; en esta fase se pueden llegar a formar subgrupos. En algunas ocasiones, los grupos no sobrepasan esta fase, pues nunca se ponen de acuerdo.
- **Normatividad.** Se establecen las reglas para trabajar en conjunto.
- **Ejecución.** Se trata de la etapa en que el grupo está trabajando; cada miembro colabora, hay un espíritu colectivo, se resuelven los conflictos, se toman decisiones y se solucionan problemas.
- **Terminación.** Se le da fin al trabajo realizado, mediante una ceremonia, una fiesta o simplemente un mensaje en el que se destacan todas las acciones valiosas que se llevaron a cabo.

Es importante mencionar que las normas guían el comportamiento del grupo. Aunque por lo regular no están escritas, sí ejercen influencia en los integrantes.

Por ejemplo: en PepsiCo, gracias a las normas vigentes, los integrantes de los grupos tienen una actitud amistosa y de aceptación. Todas, las personas que trabajan en una empresa, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.

El trabajo en grupo, implica las siguientes funciones:

- Fungir como gerente, esto incluye llevar a cabo las actividades administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Decidir sobre aspectos relevantes de la organización.
- Dar solución a los problemas por los cuales esté pasando la empresa.
- Formular recomendaciones para buscar mejoras continuas y desarrollar una mayor calidad en los procesos, así como en los productos y servicios que se ofrecen.

- Ofrecer asesoría. Los grupos pueden ser asistentes de la alta dirección de manera interna o externa, pero también pueden depender de esta unidad. En ambos casos se dedican a lo explicado en los puntos precedentes.

Durante el transcurso de sus labores, los integrantes de un grupo pueden llegar a desempeñar dos tipos de comportamiento, a saber: el primero, enfocado al cumplimiento de las tareas; el segundo, a mantener unidos a los compañeros para culminar las actividades. En la actualidad existen técnicas muy productivas para el trabajo en grupo, entre las que sobresalen las siguientes:

- Grupo de discusión. Se define como una charla planeada para obtener datos de un área de interés; en ella participan aproximadamente de siete a 10 personas, y siempre debe existir un moderador. La discusión debe ser relajada para que los participantes expliquen sus ideas o comentarios.
- Phillips 66. Es una dinámica grupal en la que un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante seis minutos algún tema y llegar a una conclusión. Es decir, que de los informes que resulten se extrae la conclusión final.
- Mesa redonda. Es un encuentro entre varios individuos que se reúnen para platicar sobre un tema de interés. En este grupo no existen jerarquías, todos intervienen para aportar conocimientos.
- Simposio. Se refiere a un grupo de personas especialistas y expertos sobre un tema, que de manera programada y sucesiva exponen ante un auditorio su punto de vista.
- Cuchicheo. Es una dinámica en donde un grupo de personas se dividen en parejas para hablarse en voz baja sobre el tema en cuestión, sin molestar a los demás y trabajando al mismo tiempo. Posteriormente dan a conocer sus resultados y se obtiene una conclusión general.
- Brainstorming. En español significa “torbellino” o “tormenta de ideas”. Con esta técnica las personas se expresan libremente en un clima informal. Los grupos también pueden llegar a fracasar cuando no existe una planeación adecuada. O cuando existe desmotivación, desconfianza, egoísmo, negatividad, falta de perseverancia, o los objetivos no son claros y no se comprenden.

Como puede observarse, la mayor dificultad que enfrenta el trabajo en grupo son las fallas humanas, por esta razón las empresas contemporáneas se han enfocado en desarrollar programas de atención al capital humano en todos sus niveles: ofrecen capacitación en los que el objetivo común es que los integrantes de los grupos aumenten su productividad de manera creativa. Ejecutar trabajos en un grupo implica aceptar un gran compromiso y responsabilidad. También involucra seriedad y disciplina, porque se establecen estrategias y procedimientos para alcanzar los objetivos comunes.

Es primordial, por tanto, que exista voluntad, creatividad, armonía, liderazgo y cooperación en cada integrante.

## **4.2 Los elementos para trabajar en grupo**

En toda organización el trabajo de un grupo debe verse reflejado en los resultados que se obtienen después de llevar a cabo las funciones asignadas. Por ello, es necesario que se cumplan ciertas condiciones y elementos.

En primer lugar, se deben considerar las condiciones de la organización, para analizar y, en su caso, establecer las siguientes medidas:

a) Una estrategia principal. Se trata de definir los objetivos que persigue la alta dirección y acordar los medios para llegar a ellos. Las acciones pueden incluir un incremento en la cuota de mercado, una reducción de costos y hasta una disminución de operaciones.

b) El modo en que está conformada la autoridad. Se toma en cuenta quién toma las decisiones, el grado de autoridad delegada en cada nivel y el reconocimiento del líder.

c) Reglas. Implica sentar todas las políticas, procedimientos y directrices que deben respetar cada miembro de la organización.

d) Los recursos que se asignan. Es importante analizar la manera en que estarán distribuidos el tiempo, el dinero y hasta las materias primas entre los grupos de una empresa.

e) El proceso de selección. Abarca todos los criterios que se aplican en la elección de una persona que desea o tiene posibilidades de integrarse a un grupo de la organización.

f) Evaluación del desempeño y recompensas. El comportamiento de las personas dentro de un grupo siempre está influida por la manera en que serán evaluados y recompensados, por lo que la empresa debe incluir un sistema de reconocimiento.

g) Cultura organizacional. Es importante contar con una cultura que defina los patrones o modelos que deben seguir o evitar los integrantes de los grupos.

h) Ambiente físico. Es importante procurar que la iluminación, la colocación de los equipos, la disposición física, el arreglo del espacio y en general las características del lugar de trabajo, puedan ofrecer oportunidades para la interacción del grupo y no constituyan impedimentos.

En segundo lugar, es importante determinar las estrategias que fomentan el trabajo en grupo. Entre las más trascendentes se cuentan:

a) Entrega de información. La información que se maneje debe ser útil y verídica, además de transmitirse cuando sea requerida.

b) Clima de trabajo. Integra tanto el aspecto físico como el psicológico. La disposición física es importante: para los miembros de un equipo resulta conveniente laborar en un lugar cómodo en el que no haya interferencias. Se debe contar, además con todos los elementos para realizar las actividades, sin olvidar un pizarrón o una cartulina para estimular y exponer la dirección grupal y llegar a acuerdos. En el ámbito psicológico se debe motivar la atención, el respeto y la comprensión, y recompensar siempre los avances.

c) Definición de tiempos. Cada tarea o actividad debe tener un tiempo programado, que incluya las fechas y las horas de cada reunión.

En tercer lugar, existen ciertas bases indispensables para el trabajo grupal. Es importante que en todo grupo se fomente:

a) La coordinación. Cuando se trabaja en un grupo, se debe hacer de tal manera que se vea que hay organización para alcanzar el éxito perseguido.

b) La comunicación. Esencial para coordinar todas las actividades.

c) El compromiso. Cada integrante debe aportar lo mejor de sí mismo y comprometerse con el objetivo.

d) La confianza. Es el elemento clave, cada miembro tienen confianza en cada uno de sus compañeros, porque no buscan destacar individualmente, sino lograr resultados colectivos.

Todos estos elementos son imprescindibles para las actividades grupales. En general los grupos exitosos gozan de cierta autonomía para decidir y organizarse, tomando en cuenta todas las estrategias, procedimientos y bases aquí presentadas.