

TEMA 5 LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

MODELOS DE GESTIÓN Y GRUPOS DE TRABAJO. DESARROLLAR UNA BREVE EXPLICACIÓN DE CADA SISTEMA (2,5). -Adicional-

1a) Sistema sociotécnico:

- En este sistema, los grupos serían el resultado de un intento de estructurar los componentes técnico y social del trabajo en un sistema conjunto optimizado y autorregulado.
- La teoría sociotécnica describe los grupos de trabajo en función de tres aspectos:
 - El grupo se autorregula, es decir, es autónomo.
 - Los miembros del grupo poseen cierto nivel de polivalencia.
 - Deben utilizar diferentes habilidades, tomar decisiones, realizar tareas significativas, conocer su desempeño, interactuar y aprender.

2b) Sistema japonés de producción ajustada:

- En este sistema, el ritmo de trabajo viene marcado por las demandas de los clientes. Su objetivo es que la producción fluya a un ritmo continuo y suave por las cadenas de producción, por lo que se deben identificar y corregir los obstáculos, dado que originan un aumento de los costes.
- La organización del trabajo se basa en grupos de trabajo que tienen asignadas, además de las tareas directas, las de mantenimiento, seguridad y control de calidad. Los operarios rotan por todos los puestos para desarrollar sus habilidades y aumentar sus conocimientos.
- En este contexto surgieron los círculos de calidad, formados por grupos reducidos de trabajadores, que liderados por un mando u operario escogido del propio grupo, solucionan problemas relativos a defectos, tiempos muertos, etc. Estos grupos coexisten con la estructura formal de la organización.

3c) Gestión de la calidad total (Total Quality Management ,TQM)

- Este modelo pone el énfasis en la satisfacción del cliente y el control estadístico de los procesos de trabajo para conseguir unos elevados niveles de calidad y productividad. El supuesto sobre el que se basa es que la productividad aumenta en aquellos sistemas en los que se prioriza la calidad frente a la cantidad.
- Las dimensiones clave en este sistema son: el desarrollo de grupos de trabajo; el control estadístico de los procesos; la gestión de los procesos; la evaluación de las necesidades del cliente; la toma de decisiones basadas en los hechos o evidencias; la mejora continua; y el benchmarking, cuyo objetivo es identificar áreas en las que se puede mejorar.

d) Modelo europeo EFQM (Fundación europea para la gestión de la calidad) de excelencia:

- La excelencia en la gestión se puede materializar en el logro de resultados y el modelo establece qué resultados y en qué niveles hay que conseguirlos. La excelencia se basa en un conjunto de conceptos fundamentales: responsabilidad social, desarrollo de alianzas, orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje e innovación y mejora.

4e) Seis sigma:

- Es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el cliente y en el manejo eficiente de los datos. Su finalidad es reducir la variabilidad de los procesos y alcanzar un nivel de defectos cero. Como objetivos añadidos encontramos: reducir los costes, acortar los procesos de

fabricación y entrega de productos o servicios e incrementar la satisfacción de los clientes y los resultados financieros.

- El proceso de mejora se basa en cinco supuestos: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

LOS GRUPOS DE TRABAJO: 1. DEFINICIÓN DE GRUPO DE TRABAJO DE KOZLOWSKI Y BELL (2003), 2. DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO.

La definición de grupo de trabajo (1,5).

- Kozlowski y Bell entienden que un grupo o equipo de trabajo está compuesto por dos o más miembros, cuyo objetivo es realizar tareas relevantes para la organización, sus miembros comparten una o varias metas comunes, entre ellos existe interacción social, sus tareas son interdependientes, actúan dentro de unos límites y están integrados en un contexto organizacional más amplio.

Señalar las propuestas de Ilgen y col. (1993), Katzenbach y Smith (1993), Salas y col. (1996) y Tannenbaum y col. (1996) sobre la diferencia entre grupo y equipo (1).

- Para Ilgen y cols., aunque grupos y equipos comparten algunas características (están formados por dos o más personas, son interdependientes, etc.), los equipos tienen además un propósito orientado a la consecución de determinados objetivos. Según estos autores, un equipo no se forma para una función puramente social.
- Katzenbach y Smith consideran que un grupo se convierte en equipo cuando además de un sentimiento de compromiso compartido se dan desempeños o resultados grupales importantes.
- Salas y col. y Tannenbaum y cols. hablan directamente de equipos de trabajo, término más utilizado en el ámbito aplicado aunque la mayor parte de los autores los utilizan como sinónimos.

TIPOS DE GRUPOS. –Adicional–

Exponer la tipología de Hackman (1987) (1).

- Hackman plantea una clasificación en función de la autonomía en la toma de decisiones y distingue cuatro tipos de grupos:
 - **Grupos dirigidos desde el exterior (sin autonomía).** Estos grupos tienen la única responsabilidad de ejecutar las tareas que se le asignan siendo la supervisión externa al grupo. Dicha supervisión es la responsable del desempeño grupal.
 - **Grupos autodirigidos.** El grupo es responsable de gestionar los procesos de ejecución y la realización de tareas. La supervisión decide el contexto organizativo en el que se desenvuelve el grupo. En este caso la eficacia del grupo depende tanto de la supervisión como del propio grupo.
 - **Grupos autodiseñados.** Estos grupos son responsables de decidir qué miembros los van a componer, cómo se van a regular y cómo van a desempeñar sus tareas. La supervisión externa sólo diseña o elige el contexto organizativo en el que actúa el grupo.
 - **Grupos autogobernados.** Suponen el nivel más alto de autonomía ya que tienen autoridad para decidir y poseen todas las responsabilidades de los tres casos anteriores.

Clasificación de los grupos según Sundstrom y cols, (1990) (1).

- Sundstrom y cols. proponen una clasificación de los grupos atendiendo a las variables integración y diferenciación. Establecen cuatro tipos de grupos:
 - **Grupos de consejo:** se caracterizan por sus bajos niveles de integración y diferenciación. Son grupos que se dedican a elaborar propuestas, recomendaciones o sugerencias.
 - **Grupos de producción y servicios:** poseen una baja diferenciación pero una elevada integración. Sus resultados son la producción de objetos y servicios.
 - **Grupos de proyecto:** poseen una alta diferenciación ya que normalmente son colectivos de especialistas y una baja integración, ya que no necesitan coordinarse con otros colectivos para la consecución de sus metas. Sus proyectos suelen ser diseños e informes.
 - **Grupos de negociación:** poseen una alta diferenciación ya que están formados por expertos y una alta integración, pues deben sincronizarse con otros colectivos.

Exponer los estudios sobre equipos transculturales, grupos virtuales y grupos transnacionales (0,5).

- El reto de los **equipos transculturales** es la superación de las barreras y dificultades que pueden suponer las diferencias culturales de sus miembros para coordinarse de forma efectiva y conseguir las metas grupales. Un caso particular son los **grupos transnacionales** en los que además de las diferencias culturales de sus miembros se enfrentan también al reto de comunicarse a través de las tecnologías de la información.
- Muy relacionados con los anteriores, los **equipos virtuales** se caracterizan porque sus miembros están dispersos en el espacio e interactúan a través de las tecnologías de la información y la comunicación; además, tienen un carácter temporal ya que desaparecen cuando se han cumplido los objetivos para los que se crearon.

MODELOS DE DESARROLLO GRUPAL: 1. TIPOS DE MODELOS, 2. EL MODELO DE TUCKMAN Y JENSEN (1977).

Explicar brevemente los modelos de etapas de Tuckman y col., los que se basan en las características de las tareas, los de desarrollo lineal y los modelos mixtos (1).

- El **modelo de desarrollo grupal por etapas de Tuckman y Jensen** pasa por cinco etapas: formación del grupo, conflicto, establecimiento de normas, desempeño eficaz y disolución del grupo.
- Los **modelos centrados en las características de las tareas** ponen el énfasis en las tareas que debe realizar el grupo. McIntyre y Salas presentan un modelo de formación del grupo basado en las habilidades que tienen que desarrollar sus miembros mientras realizan un determinado trabajo. Los grupos en este modelo transcurren por tres etapas: la clarificación de roles, el desarrollo y la variedad.
- Se han formulado otros modelos de desarrollo grupal no lineales como el de Gersick, quien plantea la teoría del equilibrio interrumpido. Según este modelo cada equipo tiene su propio patrón de desarrollo vinculado a los plazos u otros condicionamientos externos al grupo. Lo que activa el progreso del grupo es la conciencia de que el plazo para finalizar el proyecto termina y, no tanto, la cantidad de trabajo realizado en un momento determinado.
- Por último, se han formulado **modelos mixtos** integrando algunas de las propuestas anteriores. Morgan y cols. formulan un modelo basado en la integración de los modelos de Tuckman y Gersick con nueve fases: pre-formación, formación, conflicto, normas, desempeño eficaz I, re-formación (equilibrio interrumpido), desempeño eficaz II, conformidad y finalización.

Explicar las fases del modelo de Tuckman y Jensen (1977) (1,5).

– El modelo de desarrollo grupal por etapas de Tuckman y Jensen pasa por cinco etapas:

1. **Formación del grupo:** en la que sus miembros empiezan a conocerse y a aprender a actuar conjuntamente. Los individuos están dispuestos a obedecer al líder y a integrarse. También aparecen sentimientos de incertidumbre sobre cómo actuar y deben invertir tiempo definiendo las metas grupales y planificando cómo alcanzarlas. Esta etapa termina al alcanzar un nivel de relación en el que ya se sienten cómodos interactuando entre sí.
2. **Etapa de conflicto:** se caracteriza por un incremento de las tensiones y de la confusión sobre los roles y los requerimientos de la tarea a realizar. Los integrantes del grupo empiezan a ser conscientes de que la tarea es más difícil de lo que anticipaban y se conducen a la defensiva y dispuestos a culpabilizar a los demás de los problemas e incluso pueden dividirse en subgrupos. La adecuada resolución de esta fase contribuye a que el grupo se cohesionen.
3. **Establecimiento de normas:** los miembros del grupo elaboran unas normas de actuación básicas para manejar sus diferencias y ayudar a trabajar juntos. Se incrementa la confianza entre los miembros del grupo.
4. **Desempeño eficaz:** el grupo está enfocado en la realización de la tarea pues ya ha conseguido un nivel de madurez que le permite actuar con seguridad.
5. **Disolución del grupo:** se produce cuando ha finalizado la tarea para la cual se diseñó.

MODELOS DE DESARROLLO GRUPAL: 1. TIPOS DE MODELOS, 2. EL MODELO DE MORELAND Y LEVINE (1982, 2002).

Explicar brevemente los modelos de etapas de Tuckman y col., los que se basan en las características de las tareas, los de desarrollo lineal y los mixtos (1).

- IGUAL QUE EN LA ANTERIOR PREGUNTA -

Modelo de Moreland y Levine (1982, 2002) (1,5).

- La propuesta de Moreland y Levine se centra en las etapas de socialización por las que un individuo se convierte en miembro efectivo de un grupo:
- A. **Investigación:** en el que tanto el individuo como el grupo buscan información. El grupo necesita saber si le interesa captar al individuo y el individuo si debe integrarse en el grupo o no. Termina cuando el individuo decide formar parte del grupo.
 - B. **Socialización:** el individuo debe aprender las normas y las prácticas del grupo y aceptar su cultura (asimilación). Mientras tanto, el grupo también trata de adaptarse a las necesidades del nuevo miembro (acomodación).
 - C. **Mantenimiento:** al llegar a esta fase, el individuo ya se ha convertido en un miembro de pleno derecho del grupo aunque deba seguir negociando su rol o posición en él.
 - D. **Resocialización:** en aquellos casos en los que persisten los problemas hay que resocializar a estos miembros a través de la transición, de nuevo por los procesos de asimilación y acomodación.
 - E. **Recuerdo:** si el miembro decide dejar el grupo, tanto éste como aquél pasarán por un periodo en el que recordarán la situación anterior.

MODELOS DE EFICACIA GRUPAL: 1. PRINCIPALES MODELOS. 2. MODELO DE CAMPION, MEDSKER Y HIGGS. 3. RECOMENDACIONES DE URÍEN PARA LA INTRODUCCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.

Explicar las diferencias entre los modelos input-output e input-proceso-output (0,5).

- En la actualidad, podemos dividir los modelos de eficacia grupal en función de la categorización de las variables que incluye. Los **modelos input-proceso-output** explican la eficacia grupal en función de unas variables de entrada y otras relativas a los procesos que ocurren en el grupo.
- Hackman y Morris contemplan como variables input, en un primer momento, aquellas referidas a los recursos que los individuos aportan al grupo. Los procesos hacen referencia a las formas de interacción entre los miembros del grupo. Respecto a las variables consideradas outputs, aunque el resultado fundamental es la eficacia del grupo se incluyen también resultados relativos a su mantenimiento como la satisfacción y el interés por seguir formando parte del grupo.
- Sin embargo, y debido a la ausencia de relaciones sólidas entre los procesos y los resultados grupales, otros autores han utilizado **modelos input-output**, en los que los procesos grupales se consideran entradas al mismo nivel que por ejemplo las características del grupo.

Describir el modelo de Campion y col. (1993) con los bloques de variables y los principales resultados de la investigación (1).

- Este es un modelo input-output de eficacia grupal que incluye diecinueve variables inputs agrupada en cinco bloques: diseño del trabajo, interdependencia, composición del grupo contexto y procesos. Los criterios de eficacia grupal (output) son los juicios o evaluaciones de la dirección, la productividad y la satisfacción.
- Este modelo parte de un estudio realizado con grupos de una gran empresa de servicios financieros. Algunos de los principales resultados son: que el feed-back y las recompensas están positivamente relacionados con la satisfacción, que los grupos de mayor tamaño son más eficaces y que la heterogeneidad grupal no es relevante para explicar la efectividad.

Aspectos a considerar en la introducción de equipos de trabajo según Urén (1).

- Urén propone recomendaciones para mejorar la satisfacción y la eficacia grupal:
 - Intervenir sobre un elevado número de variables organizativas, grupales e individuales.
 - Establecer programas de comunicación para que todos los miembros de la organización perciban su importancia y conozcan sus repercusiones.
 - Impartir formación no sólo en aspectos técnicos, también en cómo mejorar las actitudes hacia el trabajo en grupo.
 - Dar a los empleados un determinado nivel de autonomía en decisiones sobre su trabajo.
 - Reconocer formal e informalmente a los empleados su contribución al grupo.
 - Respecto al tamaño del grupo, aunque dependerá de sus funciones, se procurará que sea el mínimo posible para realizar su trabajo sin un esfuerzo excesivo con el objeto de facilitar la comunicación e integración de sus miembros.
 - Mantener a los integrantes de los grupos el tiempo suficiente para que se puedan consolidar como miembros efectivos.
 - Generar una cultura que valore los resultados grupales reconociendo y recompensando los logros del grupo.
 - Apoyar a los equipos en el establecimiento y mantenimiento de procesos grupales adecuados, que contribuyan no sólo a mejorar los resultados sino también a optimizar la calidad de vida laboral.