



Título del documento	
Material Unidad I Grupos y necesidades	
Nombre del docente	
Gabriela Quiroz Zúñiga	
Fecha de producción	Lugar
18 de abril de 2022	Querétaro, Querétaro
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):	
<input type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	
Nombre de la asignatura	Unidad Temática
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	Primera unidad
Propósito	
Identificar los elementos básicos de las teorías de las necesidades.	
Referencia (en formato APA):¹	

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Licencia Creative Commons: (Conoce más aquí: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es)	Pegue aquí la licencia



Programa Académico Alcances y Objetivos

Alto	Materia: Dirección de Equipos de Rendimiento	
Teoría de las Necesidades	Liderazgo y Manejo de Grupos	Manejo de Grupos y Equipos de Alto Rendimiento

Perspectivas Históricas de la Administración

Motivación: teoría y práctica

Necesidades individuales y motivación

1. Jerarquía de las necesidades de Maslow
2. Teoría de los dos factores de Herzberg
3. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Teorías del proceso de la motivación

1. Teoría X y Y de Douglas McGregor
2. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom
3. Teoría del establecimiento de objetivos de Locke

Teorías del reforzamiento de la motivación

1. Estrategias de reforzamiento
2. Reforzamiento positivo
3. Castigo

Motivación y diseño de puestos

1. Administración científica
2. Rotación y ampliación de puestos
3. Planes de trabajo alternativos

Es un estado de animo del individuo, provocado por diversos factores intrínsecos y extrínsecos, que rodean el ambiente en el que un individuo desempeña sus roles. Un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción, que nos acerca a la consecución de un objetivo, y que una vez logrado, saciará una necesidad.

La motivación y la satisfacción laboral se reflejan en la productividad y en la calidad de los servicios.

Factores Extrínsecos

- Viajar
- Auto
- Casa
- Computadora
- I-Pad

Factores Intrínsecos

Interés por el estudio y el trabajo buscando la superación y el logro.

- Exploración.
- Curiosidad
- Satisfacción

Proceso de Motivación



MOTIVACIÓN

Motivación.

“Lo que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”, o “la causa o razón que mueve a hacer algo”.

“Motivo es toda causa interna de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento concreto en una situación social dada”.

Motivadores del entorno laboral.

Dentro de este grupo se incluye el dinero, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de promocionar, las condiciones de trabajo, la posibilidad de participar y el ambiente social del trabajo.

Motivadores del contenido de trabajo.

Las características de la tarea, la autonomía, la posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas y la retroalimentación o “feedback”.



LAS TEORÍAS DE LAS NECESIDADES ○ TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN



Teoría de las necesidades de McClelland (1961),



Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954),



Teoría X y la teoría Y de McGregor (1960),



Modelo ERG de Alderfer (1969) y



Teoría de los dos factores de Herzberg (1959).



Las teorías de contenido se centran en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades.

Jerarquía de las Necesidades de **Abraham Maslow**



Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow

- ▶ Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor estadounidense, presentó una teoría de la motivación, según la cual, **LAS NECESIDADES HUMANAS están organizadas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.**
- ▶ **Que son estimuladas en un orden específico**, que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las de nivel superior.
- ▶ **Que existen necesidades primarias (deficitarias), y necesidades secundarias.**
- ▶ Maslow ordeno en niveles las diferentes necesidades humanas:
 - ▶ **Primarias o Deficitarias: fisiológicas, de seguridad y de afiliación (sociales).**
 - ▶ **Secundarias o de Desarrollo: el reconocimiento y la autorrealización.**
- ▶ Maslow trato de explicar el comportamiento organizacional como una consecuencia o resultado de la conducta individual de las personas.

Jerarquía de las Necesidades Abraham Maslow



Como los administradores aplican las ideas de Maslow

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN



Trabajo creativo y estimulante.
Participación en la toma de decisiones.
Flexibilidad y autonomía del trabajo.



NECESIDADES DE ESTIMA



Responsabilidad en un trabajo importante.
Ascenso a un puesto de estatus superior.
Elogio y reconocimiento por parte de su jefe.



NECESIDADES SOCIALES



Compañeros de trabajo amigables.
Interacción con clientes.
Supervisor agradable.



NECESIDADES DE SEGURIDAD



Condiciones de trabajo seguras.
Seguridad en el puesto.
Salario base y prestaciones.



NECESIDADES FISIOLÓGICAS



Intermedios para descansar.
Comodidad física en el trabajo.
Horario de trabajo razonable.

Teoría de la Motivación e Higiene



Teoría de los Dos Factores

Frederick Herzberg

Psicólogo enfocado al campo laboral

1923 - 2000



Factores Higiénicos de Frederick Herzberg

Herzberg (1968), encontró que los empleados identifican diferentes tipos de condiciones de bienestar o de insatisfacción. Aunque un sentimiento de realización producía sentimientos favorables, la carencia de logro fue raramente citada como causa de insatisfacción en el trabajo. Algunos otros factores, tales como políticas de la compañía, fueron citados como una causa de malestar.

Herzberg (1968), concluyó que la ausencia de algunas condiciones, ocasionaba desagrado a los empleados, mientras que la presencia de esas mismas condiciones no motivaba a los empleados en la misma proporción.

Muchos de estos factores han sido tradicionalmente percibidos por los administradores como motivadores, pero Herzberg (1968), los clasificó como insatisfacciones (Noviello, 2000).

Estas potenciales insatisfacciones son conocidas como factores de higiene o factores de mantenimiento en el trabajo, porque su presencia es necesaria para un razonable nivel de satisfacción en los empleados, su ausencia causa malestar, pero su aumento continuo, no necesariamente provoca un incremento en la motivación.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE

FREDERICK HERZBERG

- Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- 1.- Aquellos que le generan **satisfacción**, resultado de los **Factores de Motivación**.** Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- 2.- Y los que le provocan **insatisfacción**, resultado de los **Factores de Higiene**.** Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción.

Teoría de la Motivación e Higiene

Frederick Herzberg

FACTORES DE HIGIENE

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

FACTORES DE MOTIVACIÓN

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad / Facultamiento
- Promoción

Herzberg se basó en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo determinaba su éxito o fracaso.

Investigó qué era lo que las personas buscaban en sus trabajos, enlistando y clasificando situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal.

Cuáles fueron las conclusiones de sus estudios

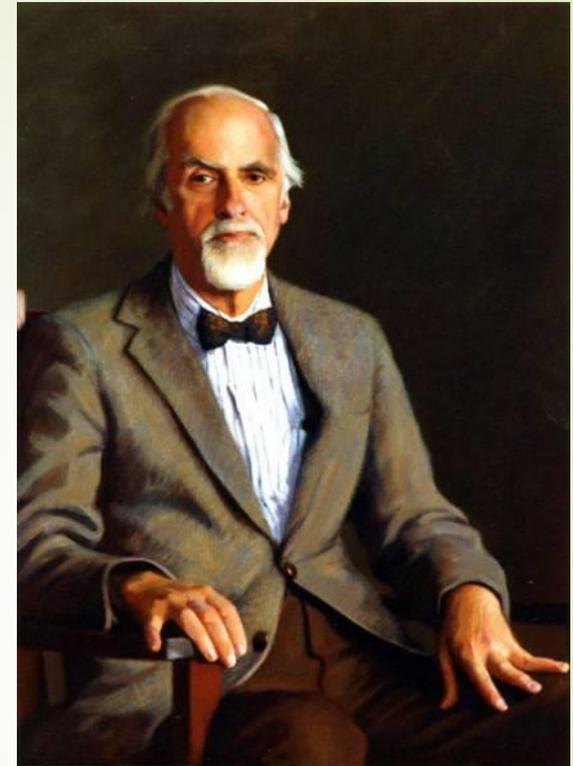
Que los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y en las condiciones que lo rodean.

- Que cuando los factores de higiene se deterioran, considerablemente, entonces se produce insatisfacción laboral.
- Que cuando estos factores han sido satisfechos no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
- Que la gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente satisfechos en uno bueno.
- Que un individuo puede estar altamente motivado con su trabajo, pero insatisfecho con su entorno laboral.
- Que las mejoras de los factores de higiene tienen efectos de corto plazo.
- Que las necesidades de higiene son cíclicas y pronto vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mi últimamente?

David McClelland

Teoría de las Necesidades

Nació el 20 de mayo de 1917 en Vernon, Nueva York. B.A. Universidad Wesleyan, M.A. Universidad de Missouri, PHD en Filosofía Universidad Yale. Después de 30 años en Harvard, se trasladó a la Universidad de Boston en 1987, donde era un Profesor de Investigación Distinguido de Psicología hasta su muerte en marzo de 1998 a la edad de 80 años.



David McClelland

Teoría de las Necesidades

- ▶ McClelland propuso que existen **tres tipos de necesidades** que todos los individuos buscan satisfacer, aunque con diferentes grados de intensidad: las de **Logro, Poder** y las de **Afiliación**.
- ▶ Concluyo, que quienes califican con una alta necesidad de **Logro**, suelen ser personas que aportan en mayor medida al crecimiento económico de las organizaciones.
- ▶ David McClelland reconoce **tres necesidades que están presentes en todo individuo** aunque con diferente grado de intensidad, él no se detuvo a estudiar las cinco propuestas por Abraham Maslow.
Definió su modelo en base a las siguientes necesidades:
 - ▶ **Necesidades de Logro:** aquellas que provocan un impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, y de esforzarse por tener éxito.
 - ▶ **Necesidad de Poder:** necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones
 - ▶ **Necesidad de Afiliación:** deseo de ser amigable y de cultivar relaciones personales estrechas.

Teoría de las Necesidades

LOGRO

Conlleva imponerse elevadas metas, muy poco de afiliarse con los otros.

- De perseverar por la excelencia.
- De un trabajo bien realizado
- De asumir responsabilidades.
- De necesidad de retroalimentación.

PODER

Necesidad de influir y controlar.

- Tener un puesto importante.
- Un prestigio y estatus reconocido.
- Ser un intelectual, político o empresario.
- Tener el poder de la palabra.

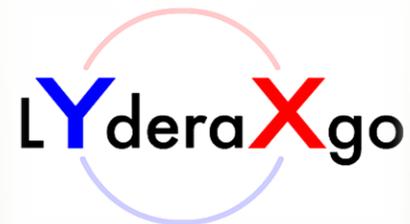
AFILIACIÓN

Necesidad de pertenencia a un grupo.

- Ser popular y aceptado por los demás.
- Que no le gusta estar solo y forma equipo.
- Ayudar a la gente.
- Integrador, motivador y extrovertido.



Teoría "X" y "Y"
Douglas McGregor



Teoría "X" y "Y"

Douglas McGregor

- McGregor (1906 -1964), profesor de MIT, su obra **El lado humano de las organizaciones** es una investigación enfocada al comportamiento humano en las organizaciones - **describe dos formas y conductas del pensamiento en los directivos**, denominadas "Teoría X" y "Teoría Y".
- Son dos teorías contrapuestas de dirección; **en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas**; y **en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere, le gusta y necesita trabajar**.
- La **Teoría X**, presupone que **el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, evitándolo si es posible**. El directivo presupone, que **los trabajadores son poco ambiciosos, que buscan su seguridad laboral, que prefieren evitar responsabilidades, y que necesitan ser dirigidos**. Considera que el directivo debe presionar, controlar, dirigir, amenazar y recompensar económicamente.
- La **Teoría Y**, por el contrario, se caracteriza por considerar **al trabajador como el activo más importante de la empresa**. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles.

Enfoque de sus estudios

- Los administradores deben prestar mayor atención a las necesidades sociales y de autorrealización de la gente en el trabajo
- McGregor exhorto a los administradores a desplazar su visión de un supuesto "X" a un supuesto "Y".

TEORÍA "X"

- Aversión al trabajo.
- Carecen de ambición e iniciativa.
- Son irresponsables.
- Renuentes al cambio.
- Prefieren ser dirigidos en lugar de dirigir.
- Son forzados a trabajar mediante amenazas, castigos o métodos coercitivos.
- Prefieren ser pasivos y mamar de la vaca por mucho tiempo.



TEORÍA "Y"

- Están dispuestas a trabajar e identifican si es gratificante o un castigo el trabajo.
- Autocontrol, baja supervisión y orientados hacia objetivos.
- Aceptan responsabilidades.
- Son imaginativas y creativas.
- Pueden autodirigirse y administrarse.
- Son más participativos y fomentan el trabajo en equipo.
- Satisfacen sus necesidades de reconocimiento y autorrealización.

Teoría de las Expectativas Victor Vroom

La teoría de Vroom (1964), señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

En el modelo de 1964, Victor Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. La teoría de Vroom (1964), se expresa de la siguiente manera:

Teoría de las Expectativas Victor Vroom

Otra teoría de motivación llamada “de las expectativas”, sugiere que un detonador de la motivación es la estimación de la probabilidad para conseguir el satisfactor específico que el propio empleado busca. Este modelo básico en el campo de la motivación es el resultado de los trabajos de investigación de Vroom, 1964 y St. Charles, 2002.

Teoría de las Expectativas Victor Vroom

En el modelo de 1964, Victor Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla.

La teoría de Vroom (1964), se expresa de la siguiente manera:

Motivación = Valor x Expectativa

en donde:

Motivación es la voluntad de una persona por realizar una tarea,

Valor es la preferencia de un individuo por un resultado y

Expectativa es la probabilidad de que una acción produzca el resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa.



Bibliografía

- 
- ▶ Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
Colección Aula Mentor. Serie Carácter Profesional.
Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

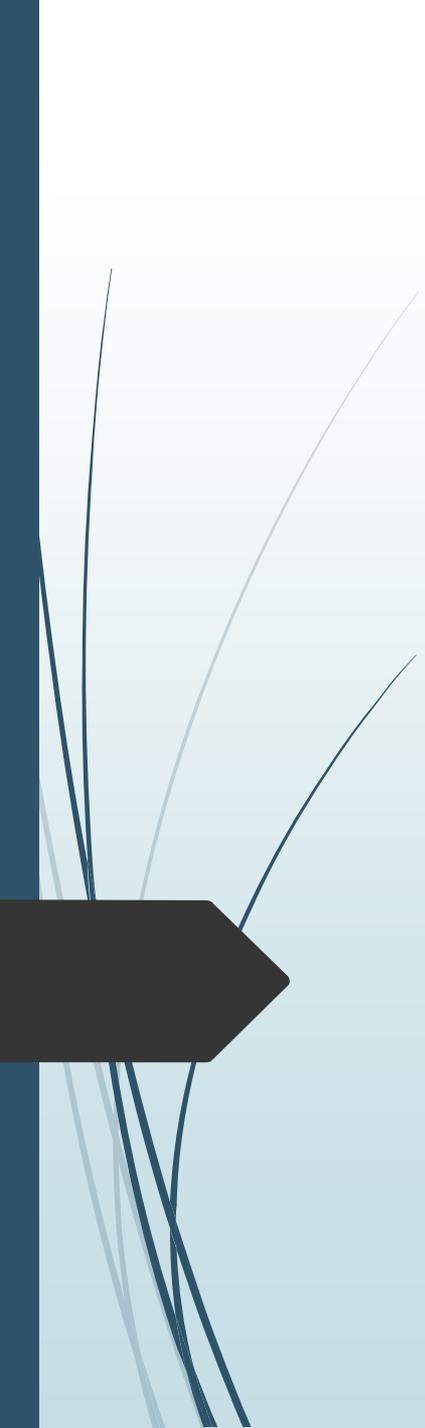


Título del documento	
Material Unidad I Teoría de Grupos	
Nombre del docente	
Gabriela Quiroz Zúñiga	
Fecha de producción	Lugar
18 de abril de 2022	Querétaro, Querétaro
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):	
<input type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input checked="" type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>
Nombre de la asignatura	Unidad Temática
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	Primera unidad
Propósito	
Describir los elementos y la dinámica de los grupos.	
Referencia (en formato APA):¹	

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Licencia Creative Commons: (Conoce más aquí: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es)	Pegue aquí la licencia



TEORÍA DE GRUPOS Y COMUNICACIÓN

Prof. Gabriela Quiroz Z.



INTRODUCCIÓN

A los grupos y a los procesos de grupo

Grupos

Introducción

- ✓ Gran parte de nuestra actividad cotidiana la desarrollamos en grupo con:
 - Familia
 - Amigos
 - Compañeros de escuela.
 - Trabajo
- ✓ La pertenencia a uno o varios grupos es consustancial a toda persona.
- ✓ Japón 70's, equipos motivados con una disposición cultural para trabajar juntos, con visión y paciencia para diseñar estrategias y ponerlas en práctica.
- ✓ Japón años 70's, la misión la concibieron como una mejora continua de los procesos.

Grupos Formales

- Define la estructura de la organización.
- Las metas de la organización estipulan las conductas.
- Son creados deliberadamente por lo jefes con la finalidad de alcanzar un objetivo organizacional en específico.
- El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados.
- Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.
- Pueden ser permanentes (departamentos, divisiones) o temporales (resuelven una tarea definida)



Tipos de Grupos Formales



MANDO

Subordinados reportan a un jefe o supervisor.



TAREA

Empleados que trabajan juntos para completar una tarea.



Grupos Informales



- ▶ Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización.
- ▶ Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.
- ▶ Emergen sin una designación oficial.
- ▶ Se basan en las relaciones personales e intereses particulares.
- ▶ Ayudan a menudo a realizar a las personas su trabajo.
- ▶ Agiliza el flujo de trabajo.
- ▶ Se forman como respuesta a una necesidad social.

Tipos de Grupos Informales



AMISTAD

Se forman por edad, creencias religiosas, etnia, etc.



INTERÉS

Los miembros persiguen un objetivo, pero no organizacional



Factores determinantes de los Grupos Informales

1. Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.
2. Necesidades e intereses personales comunes entre sus integrantes.
3. Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas
4. Consenso entre los integrantes
5. Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.



Ventajas de los Grupos Informales

Los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes.
2. Proporcionan satisfacción social, status y seguridad.
3. Ayudan a sus miembros a comunicarse.
4. Ayudan a resolver problemas.



Grupos

INTRODUCCIÓN

Clases de Grupos

- **Grupos funcionales o formales.**- es un grupo permanentemente creado por la organización para lograr un número de propósitos organizacionales con un horizonte de tiempo no especificado. Ejemplos: El personal de enfermería en una Clínica, el Depto. de Publicidad en Nike, el Depto. de Administración del UTEQ.
- **Grupos informales o de intereses.**- creados por sus propios miembros para fines o propósitos que pueden ser pertinentes o no para las metas de la organización. Comidas, deportes, reuniones informales de oficina, etc.
- **Grupos de tarea.**- creado por la organización para lograr una gama relativamente extensa de propósitos, dentro de un horizonte de tiempo explícito o implícito. La organización especifica los grupos, miembros del equipo, propósitos y objetivos.

INTRODUCCIÓN

Por qué son buenos los equipos en las empresas

- Aumentan la productividad.**
- Mejoran la comunicación.**
- Los equipos realizan tareas que los grupos corrientes no pueden hacer.**
- Los equipos aprovechan mejor los recursos.**
- Son más creativos y eficientes para resolver problemas.**
- Generan decisiones de alta calidad.**
- Bienes y servicios de mejor calidad.**
- Promueven una mejora en los procesos.**
- Contribuyen a diferenciar y a la vez a integrar.**



INTRODUCCIÓN

Motivaciones Personales para Participar en Grupos.

- ▶ Satisfacer una inquietud o necesidad profesional.
- ▶ Promoverse y ascender posiciones dentro de la organización.
- ▶ Motivarse, sentirse seguro y protegido.
- ▶ Como un vehículo de sus propios intereses.
- ▶ Experimentar nuevas formas de organización.
- ▶ Desarrollar y potenciar competencias.
- ▶ Asumir un liderazgo dentro de la organización.

Grupos

Introducción

- ✓ Como campo de estudio la dinámica de grupos hace referencia a las “**fuerzas**”; que actúan en un grupo, un juego de fuerzas interpersonales, emocionalmente condicionado.
- ✓ La investigación de la Dinámica de Grupos consiste en el estudio y análisis de estas fuerzas: Cómo surgen, bajo que condiciones se modifican, qué formas tienen, cómo se manifiestan, cómo se regulan...
- ✓ La Dinámica de Grupos es una parte la Psicología Social que se ocupa de la investigación de las estructuras y procesos grupales.

INTRODUCCIÓN

Son objetivos de la dinámica de grupos

- **Comprender el proceso de un grupo en la solución de problemas y toma de decisiones.**
- **Que se entiendan las condiciones para que un grupo funcione.**
- **Fomentar los conceptos de liderazgo y autoridad.**
- **Comprender las relaciones entre el grupo y su entorno social.**
- **La importancia del rol dentro del grupo.**
- **Los beneficios que aporta la dinámica de grupos.**
- **En una frase: familiarizarse con la teoría, fundamentos y principios de la dinámica de grupos.**

Los Grupos

Desde una Perspectiva Empresarial

La Dinámica de Grupos debe servir para:

- Un uso eficaz de los recursos.
- Incrementar la productividad.
- Solución de conflictos.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Impulsar la creatividad e innovación.
- Una adecuada toma de decisiones y riesgos.
- Mejorar la actitud de los miembros en una organización..
- Un aumento del sentido solidario, cooperativo y participativo.
- Una mejora de la capacidad comunicativa a todos los niveles.



Los criterios principales que regulan la dinámica de grupos:

- Impulsar la participación de todas las personas.
- Tomar en cuenta las necesidades, opiniones y sentimientos de todos los participantes.
- Fomentar un clima de confianza y aprecio hacia las demás.
- Establecer directrices para una adecuada toma de decisiones.
- Afrontar los conflictos de forma positiva.
- Establecer códigos de conducta.
- Promover e identificar la construcción de liderazgos.
- Establecimiento de políticas y procedimientos para el otorgamiento de incentivos.

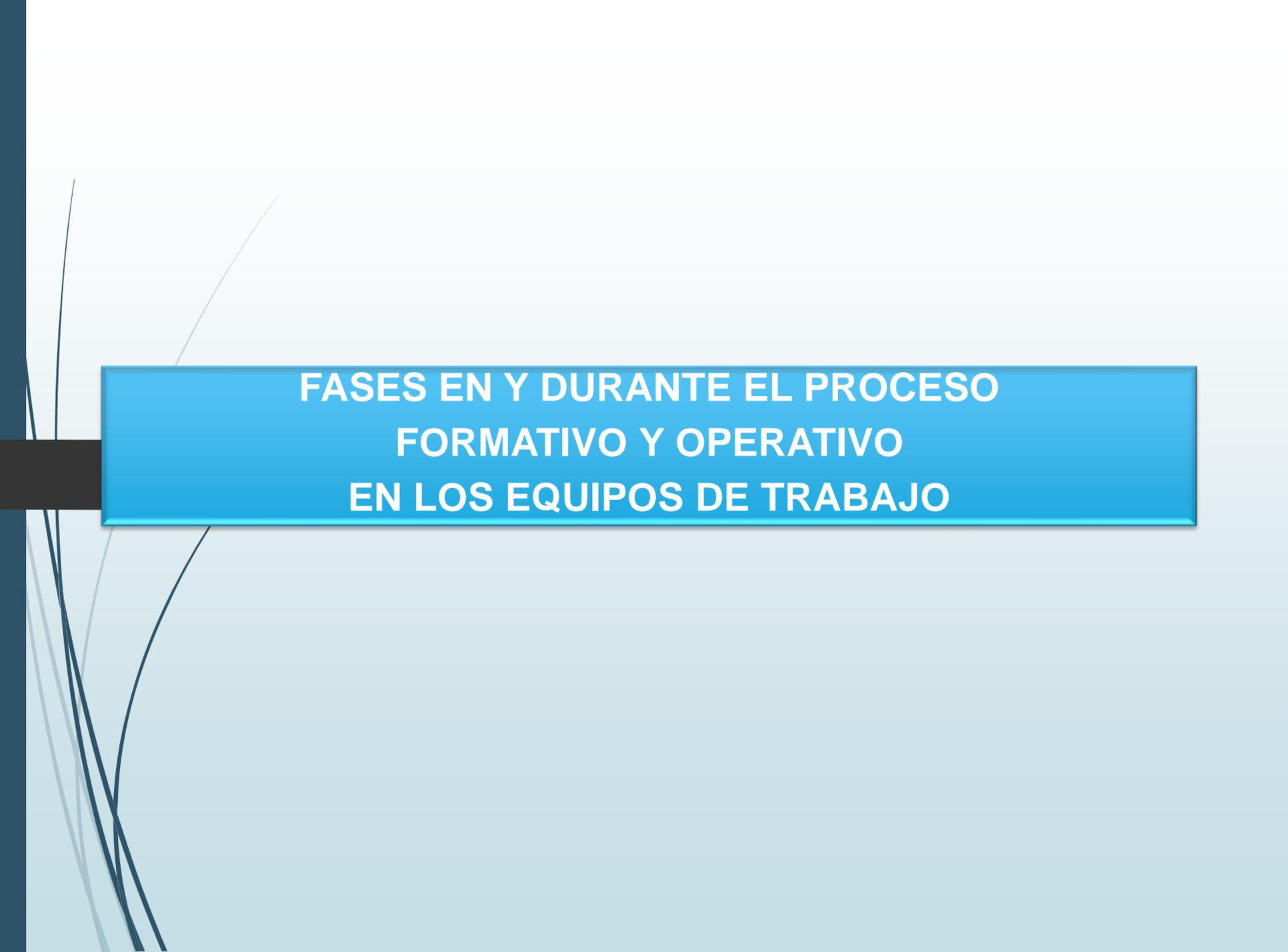
Los Grupos son ...

Una realidad en la medida en que existen:

- Interacciones entre las personas.
- Una vida afectiva en común.
- Compromisos y objetivos comunes.
- Participación de todos los miembros.
- Una integración total de los miembros del equipo.

En la manera que se toman en cuenta una serie de factores:

- Personalidad de los miembros.
- Estilos de liderazgo.
- Roles de interacción del grupo.
- Agendas personales.
- Conflictos personales.
- Las normas de convivencia del grupo.



**FASES EN Y DURANTE EL PROCESO
FORMATIVO Y OPERATIVO
EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**



Fases durante la conformación de equipos de trabajo

Formación.- Durante esta primera fase, los componentes del grupo "tantean" las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas.

Tormenta.- En esta segunda etapa, aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo, lo que provocará respuestas emocionales.

Normalización. El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente.

Realización.- En la etapa final, el grupo comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.

Conclusión.- En esta fase los miembros del grupo se ocupan del cierre de actividades.

Integrantes de los Equipos de Trabajo Cuales deben ser las Competencias Personales

- Conciencia de sí mismo.
- Empatía.
- Optimismo y perseverancia.
- Control de impulsos.
- Madurez, criterio y responsabilidad.
- Flexibilidad.
- Creativo e innovador.
- Disposición al trabajo.
- Comunicación clara y constructiva.
- Solidario.
- Compartir información
- Una adecuada toma de decisiones y riesgos.
- Alejado de estereotipos.
- No conflictivo.



Integrantes de los Equipos de Trabajo

Estructuración de los Grupos

Estructura Cooperativa

- Alta interacción. Esfuerzo compartido.
- Comunicación efectiva.
- Facilitación de objetivos.
- Objetivos comunes e inclusivos.
- Influencia de los compañeros para el logro de los objetivos.
- Manejo profesional del conflicto enfocado a la solución de los problemas.
- Pensamiento divergente.
- Alta confianza.
- Alta aceptación y apoyo por las partes.
- Alta implicación emocional y compromiso en aprender por parte de todas y todos los miembros.
- Alta utilización de los recursos humanos.
- Posible división de las tareas.
- Menor miedo al fracaso.
- Todos y todas ganan o todos y todas pierden.

Estructura Competitiva

- Baja interacción. Esfuerzo paralelo.
- Falta de comunicación o comunicación engañosa o amenazante. Dinámica individualista.
- Obstrucción de los logros de los demás.
- Objetivos individuales excluyentes.
- Los compañeros influyen contra el objetivo.
- Dirección del conflicto en la dimensión ganar/perder.
- Pensamiento poco divergente y arriesgado.
- Poca confianza.
- Poca aceptación y apoyo entre compañeros.
- Imposible división de tareas.
- Mayor miedo al fracaso.
- Unos gana y otros pierden.

Cuando las cosas se hacen correctamente, ¡como pocas veces!, no se presentan este tipo de estructuras durante las fases de conformación de equipos de trabajo.

¿Cualidades que hacen posible que un equipo tenga alto rendimiento?

- Liderazgo eficaz.
- Metas claras, específicas y cuantificables.
- Respeto, compromiso y lealtad.
- Comunicación eficaz.
- Aprender durante el camino.
- Pensamiento positivo.
- Reconocimiento.
- Solidaridad.
- Responsabilidad.



LOS ROLES GRUPALES

Conjunto de conductas representadas por un individuo en relación con las expectativas del resto de los miembros del grupo.

Tu primer rol (papel):

Hijo

Amigo

Estudiante

Empleado

Un rol es algo que evoluciona a partir del proceso de ensayo y error.

Roles o Conductas Informales

- El líder
- El tímido
- El hablador
- El boicoteador
- El dispuesto
- El cooperativo
- El competitivo
- El dependiente
- El interdependiente
- El sumiso
- El creativo

Roles de Tarea en el Grupo

- Líder o iniciador
- Buscador de información.
- Proveedor de información.
- Buscador de opiniones.
- Clarificador – estructurador.
- Coordinador.
- Moderador.
- Diagnosticador.
- Secretario.
- Evaluador – crítico.



**Roles favorecedores de la integración y mantenimiento del grupo.
Contribuyen a crear un clima favorable para que el grupo se
cohesione, funcione y sobreviva.**

- ❑ **Estimulador:** elogia, muestra comprensión, está de acuerdo...
- ❑ **Conciliador:** concilia desacuerdos, mitiga tensiones...
- ❑ **Transigente:** ofrece arreglos cediendo en parte para avanzar en conjunto.
- ❑ **Facilita la comunicación:** estimula la participación de todas.
- ❑ **Legisla e innova:** propone pautas o normas para el buen funcionamiento del grupo.
- ❑ **Observa-comenta:** anota el proceso del grupo y ofrece datos e interpretaciones.
- ❑ **El o la seguidora:** sigue al grupo más o menos pasivamente, acepta las ideas del resto y sirve de auditorio en las discusiones.

Roles que favorecen la tarea y proyectos del grupo. Contribuyen a que el grupo programe y realice mejor sus objetivos.

- **Quien inicia-impulsa:** propone nuevas ideas, objetivos y soluciones.
- **Quien busca informaciones:** pide aclaraciones sobre los hechos.
- **Quien busca opiniones:** pregunta por los valores que están en juego.
- **Quien opina:** expresa su opinión frente a sugerencias.
- **Quien informa:** aporta hechos digno de crédito o describe su propia experiencia.
- **Quien elabora:** explica las sugerencias en forma de ejemplos ya desarrollados.
- **Quien coordina:** muestra la relación entre las diferentes sugerencias y busca la coordinación entre las distintas actividades.
- **Quien orienta:** define la posición del grupo frente a sus objetivos.
- **Quien evalúa-crítica:** mide las realizaciones del grupo, valora o pregunta.
- **Quien dinamiza:** impulsa al grupo a la acción o a la decisión.
- **El o la técnica de procedimientos:** acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina (aparatos, sillas...).
- **Quien registra:** anota las sugerencias, lleva registro de las discusiones y decisiones. Es la “memoria” del grupo.

Roles que obstaculizan el mantenimiento y la tarea del grupo. Actuaciones que se realizan para satisfacer las propias necesidades.

- **Quien agrede:** rebajando al resto, atacando al grupo con bromas ofensivas...
- **Quien bloquea:** negativa y reacia, se opone sin razón.
- **El confesante:** utiliza al grupo para expresar sus sentimientos o ideas personales.
- **El interesante:** busca llamar la atención con posturas excéntricas.
- **El o la descomprometida:** hace alarde de su falta de integración con cinismo o indiferencia.
- **El manipulador.**
- **Quien busca ayuda:** intenta atraer la “comprensión” expresando inseguridad o desacreditándose a sí misma.

Etapas de Desarrollo

Incertidumbre

Se muestra entusiasmo, pero a la vez temor por la tarea.

Cuestionamiento

Resistencia por llevar a cabo la tarea.
Cambios de actitudes. Conflictos.

Aceptación

Expresión críticas constructivas. YO soy miembro del equipo.
Contamos con la opinión de todos.

Realización

Satisfacción por el progreso del trabajo.
Alto nivel de confianza.

Desempeño

El liderazgo aflora y el equipo cada vez es más unido.

Grado de Madurez

Kerzner propone un modelo de madurez de los grupos en cinco niveles:

1. Lenguaje común

Se reconoce la formación del equipo. Todos los integrantes deben hablar un lenguaje común.

2. Procesos comunes

Desarrollar procesos y metodologías para generar cohesión y un funcionamiento eficaz

3. Metodología Singular

Reconocer qué metodologías o procesos se pueden alcanzar al máximo posible.

4. Benchmarking

Comparar prácticas de otros equipos de alto rendimiento que les permita mejorar su rendimiento.

5. Mejora continua

Evalúa la información recabada en el benchmarking y realiza los ajustes necesarios.

Relaciones Interpersonales afectivas

Ventana de Johari → Refleja la visión que tenemos de nosotros mismo y la visión que tienen los demás de nosotros.



A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep upwards and to the right across the left side of the slide.

Bibliografía

- Coordinación de equipos de trabajo. Recursos Humanos. Editorial Vértice