

# LA EFECTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



ALBA CALLEJA

MATTIA SAMBUCCO

MANUEL VILLADANGOS

# ÍNDICE

1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL
  - 1.1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL
  - 1.2. PRODUCTIVIDAD GRUPAL
2. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO
  - 2.1. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD
  - 2.2. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.1. MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.2. CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO
4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD
  - 4.1. EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN
  - 4.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD
5. CONCLUSIONES

# \* ACLARACIONES PREVIAS:

- ❖ EFICACIA: Capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- ❖ EFICIENCIA: Uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado. Cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.
- ❖ EFECTIVIDAD: Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ .

\*\*\*

## RELACIÓN ENTRE LAS PERSPECTIVAS SOFT/HARD Y LA EFECTIVIDAD:

Se dan relaciones de coherencia y adaptabilidad entre el estilo de dirección, la perspectiva soft o hard a la que se ajuste la empresa y el entorno de la misma.

Son las claves para entender el funcionamiento dinámico de la organización.

La combinación de estas variables inciden en el conjunto, y definen las acciones que determinan los resultados de efectividad en la empresa.

# INTRODUCCIÓN (I)

## GRUPOS DE TRABAJO

Surgen para coordinar las actividades de los miembros de una organización.  
Y como alternativa más eficaz a los sistemas tradicionales individualistas.  
Condiciones que aseguran una utilización apropiada de los equipos trabajo.

### EJEMPLO: MODELO DYER

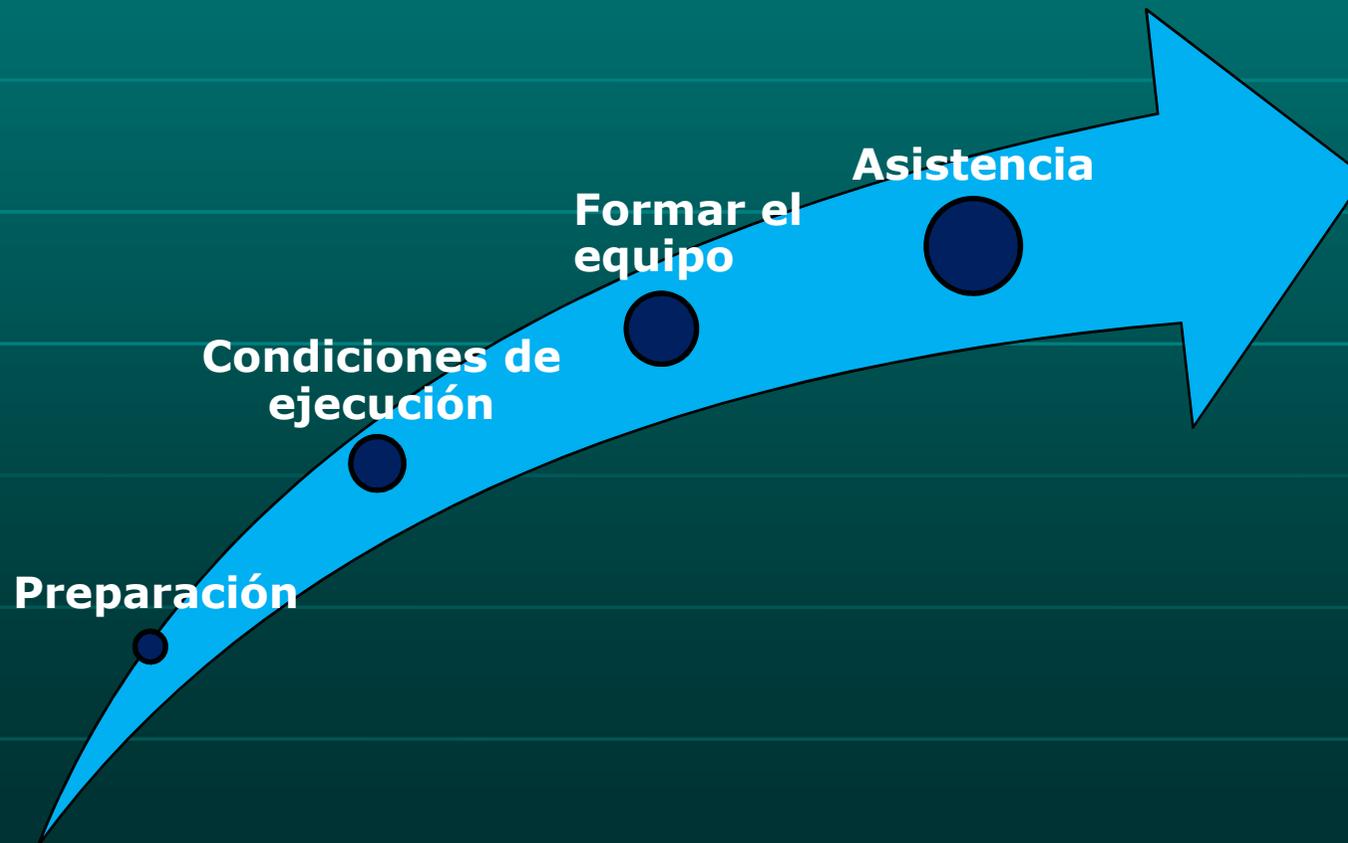


# INTRODUCCIÓN (II)

## GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos efectivos deben considerarse estructuras en evolución, con modelos referidos a su formación y etapas.

### EJEMPLO: MODELO HACKMAN



# 1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL

La efectividad y productividad puede considerarse desde un enfoque individual, grupal o entendiendo la organización como un todo.



**PRODUCTIVIDAD**: Índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtenerla, expresado matemáticamente como: **P = producción/recursos**

# 1.1.PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL

❖ **ZAJONC:** "LA MERA PRESENCIA"

❖ **COTTRELL:** "LEARNED DRIVE THEORY"

❖ **PERRIS Y ROWLAND:** "ALTERNATIVA COMPREHENSIVA"

❖ **MANSTEAD Y SEMIN**



## 1.2.PRODUCTIVIDAD GRUPAL

El concepto de equipo referido a un conjunto de tareas que conllevan interacción entre los individuos para que la unidad multi-individual funcione como un grupo.

\***Ejemplo**: La creación de un proyecto empresarial que comprende la participación de varios profesionales con habilidades distintas, pero sin valor si no hay interacción y coordinación entre ellos para completar el proyecto y lograr el objetivo común.

# ÍNDICE

1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL
  - 1.1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL
  - 1.2. PRODUCTIVIDAD GRUPAL
2. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO
  - 2.1. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD
  - 2.2. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.1. MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.2. CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO
4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD
  - 4.1. EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN
  - 4.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD
5. CONCLUSIONES

## **2.CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO**

La efectividad de un grupo como hecho multidimensional.

**Crterios de efectividad**

**La medida del desempeño**

## **2.1.CRITERIOS DE EFECTIVIDAD**

1. La productividad, entendida como cosas producidas o servicios prestados.
2. Medida en que los individuos obtienen de la actividad del grupo las recompensas sociales, materiales o intelectuales que esperaban.
3. Habilidad manifestada por los grupos para mantenerse en el tiempo como unidades sociales.

## 2.2.LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA

Se distingue:

Grupos en los que la medida de eficacia es la cantidad de elementos producidos.

Grupos en los que la eficacia se mide por la satisfacción que se produce como consecuencia de la irrealización de la tarea.

Grupos recreativos en que la eficacia se determina en función de lo recreado.

Grupos en los que la eficacia consistiría en la intensidad de las experiencias emotivas que provoca en sus miembros.

## 2.2.LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA (II)

### CRITERIOS:

- ❖ OUTPUT
- ❖ PROCESOS DEL ESTADO INTERNO DEL SISTEMA

Para establecer una medida del desempeño de un grupo de trabajo, ha de tenerse en cuenta:

- Las capacidades y personalidades de los individuos
- El diseño funcional de la tarea
- El proceso de decisión
- La comunicación
- El control

\*El desempeño es el resultado de la interacción de estas 5 variables con el componente crítico de la tarea.

## 2.2.LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA (III)

Algunas variables más, determinadas características de los grupos que tienen que ver con:

1. La identificación personal de los miembros con el grupo
2. Las relaciones entre los componentes del equipo
3. La identificación con la organización

Para que un grupo pueda ser efectivo, se requiere:

- Tenga sus propios mecanismos de desarrollo y cambio.
- Que desarrolle unos procesos internos que les permitan mantenerse como grupo.
- Que todos los miembros se esfuercen por la integración.

# ÍNDICE

1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL
  - 1.1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL
  - 1.2. PRODUCTIVIDAD GRUPAL
2. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO
  - 2.1. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD
  - 2.2. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA
3. **CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO**
  - 3.1. MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.2. CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO
4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD
  - 4.1. EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN
  - 4.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD
5. CONCLUSIONES

# 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

(Kanter):

1. Objetivos y metas claras
2. Clima
3. Participación
4. Apertura
5. Conflicto
6. Toma de decisiones
7. Comunicación
8. Roles
9. Liderazgo
10. Relaciones externas
11. Membrecía
12. Autoevaluación



## 3.1.MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

- ❖ Mejorar en lo posible el diseño de las tareas ha realizar
- ❖ Disponer del equipamiento adecuado
- ❖ Seleccionar a los miembros para que las habilidades y estén distribuidas

### HABILIDADES SOCIALES:

- Pueden ser un elemento clave de cara al desempeño de un grupo, dado que influyen en los procesos de este y su efectividad.
- Importante el entrenamiento del grupo en destrezas relativas tanto a la tarea como a su forma de relacionarse.

### INFLUENCIA DE ELEMENTOS AFECTIVOS (GEORGE):

- El tono afectivo positivo, se relaciona con los actos prosociales.
- El tono afectivo negativo, se relaciona con el absentismo en el grupo.

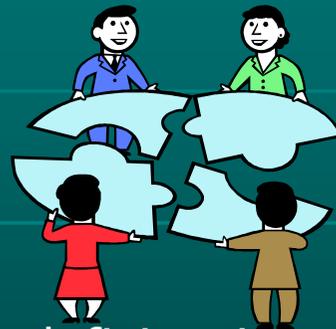
## 3.2.CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO

- A) Coordinación
- B) Motivación del grupo
- C) Conocimientos y destrezas
- D) Temporalidad del grupo



# A) COORDINACIÓN

El buen funcionamiento del grupo requiere un sistema de coordinación y de comunicación que les permita ser efectivos en el desempeño de la tarea, colaborando con los objetivos globales. Cabe determinar el peso que cada elemento, individual o grupal, tiene en el desempeño total.



PÉRDIDA DE PROCESO: Las deficiencias en la coordinación y sincronización dentro de un grupo de trabajo hace que no alcancen sus cotas de productividad.

FASES MCGRATH: Planificación/ generación de ideas/ solución de problemas/ toma de decisiones/resolución de conflictos/ desempeño psicomotor.

## **B) MOTIVACIÓN DEL GRUPO**

Si los individuos no desarrollan la suficiente confianza para trabajar juntos, no están motivados y no se comprometen con los objetivos del grupo es difícil que puedan tener éxito.



### MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO (HACKMAN Y OLDHAM)

Para que los miembros del grupo se sientan motivados, la tarea debe:

- Requerir variedad de destrezas de los miembros.
- Producir resultados significativos tanto grupal como individualmente.
- Conferir autonomía para las actividades en el grupo
- Proporcionar feedback directo.

## **C) CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS**

Imprescindible que en conjunto el grupo aporte los conocimientos y destrezas que requiere la tarea, esto implica que los miembros dispongan de una serie de destrezas y habilidades.

En grupos que realizan tareas complejas, estas pueden ser consideradas como algo divisible.

### **STEINER: Tipología de tareas**

- Tareas aditivas
- Tareas compensatorias
- Tareas disyuntivas
- Tareas conjuntivas



## **D) TEMPORALIDAD DEL GRUPO**

Considerar los patrones temporales de los grupos de tarea para entender su funcionamiento. Las secuencias temporales del trabajo plantean cuestiones que afectan a la planificación, sincronización, asignación de tiempo...en resumen, a su efectividad.



### **MCGRATH:**

1. Ambigüedad temporal
2. Requerimientos temporales en conflicto
3. Escasez de recursos temporales

Para que un grupo sea efectivo se requiere:

Por parte de la organización: buena planificación temporal

Por parte de los individuos: compromisos temporales.

# ÍNDICE

1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL
  - 1.1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL
  - 1.2. PRODUCTIVIDAD GRUPAL
2. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO
  - 2.1. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD
  - 2.2. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.1. MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.2. CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO
4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD
  - 4.1. EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN
  - 4.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD
5. CONCLUSIONES

# 4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD

1. Claridad en los objetivos perseguidos
2. Flexibilidad en los procedimientos
3. Comunicación abierta
4. Claridad en la determinación de roles
5. Compromiso con el grupo
6. Liderazgo compartido
7. Disponer de las habilidades necesarias
8. Clima distendido de cooperación

## 4.1.EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN

1. Miembro clave que sirve de lazo entre miembros y organización
2. Objetivos de alta calidad
3. La cooperación entre miembros es buena
4. El sistema de roles está bien definido
5. La autonomía de sus miembros es elevada
6. El grupo está bien entrenado
7. Se atiende debidamente al cliente
8. El grado de motivación y satisfacción es alto

## 4.2.ELEMENTOS INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD

- A) Composición del grupo
- B) Historia del grupo
- C) Estructura del grupo
- D) Cohesión
- E) Liderazgo

## **A) COMPOSICIÓN**

- ❖ Los grupos están compuestos por miembros que aportan diversidad al mismo, no son todos iguales.
- ❖ Los individuos difieren en personalidad, actitudes, destrezas, habilidades...
- ❖ El tipo de tarea del grupo condiciona su composición.
- ❖ No existe una respuesta definitiva sobre la composición más adecuada.

## A.1. TAMAÑO DEL GRUPO

- ❖ Variable del contexto que afecta significativamente la efectividad del grupo.
- ❖ Si las tareas son conjuntas, a mayor tamaño peor rendimiento.
- ❖ Si las tareas divergen entre miembros, a mayor tamaño mejor desempeño.
- ❖ El tamaño óptimo, por tanto, depende de las tareas.
- ❖ Importante evitar el fenómeno de "*pereza social*".

## **A.2. LA HOMOGENEIDAD DEL GRUPO**

- ❖ Mayor presencia de la mujer en el mundo laboral.
- ❖ Fuerza de trabajo diversa en edad.
- ❖ Trabajadores procedentes de otras etnias y culturas.
- ❖ Distinto entrenamiento en destrezas y habilidades.
- ❖ La flexibilidad y la organización de la diversidad contribuyen a la ejecución del equipo.
- ❖ El contexto en que se desarrolla la actividad modela la conducta de los individuos.

## **A.3. LA PERSONALIDAD Y LA ORIENTACIÓN**

- ❖ La personalidad de los individuos puede fomentar cooperación o conflicto.
- ❖ La orientación de los individuos puede ser hacia el intercambio personal o la tarea.
- ❖ Es importante mantener la diversidad actitudes para evitar el "*groupthink*".
- ❖ Las distintas actitudes favorecen modificaciones en los procesos de grupo.

## **A.4. EL SENTIMIENTO DE IDENTIDAD**

- ❖ La conciencia grupal disminuye la autoconciencia individual, es decir, pasar del "yo" al "nosotros".
- ❖ La conciencia de membrecía se debe a factores personales y situacionales:
  - Personales: membrecía anterior, conciencia reciente y utilidad en el pasado.
  - Situacionales: relevancia de la membrecía y características del grupo.

## **A.5. INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE COMPOSICIÓN**

- ❖ La formación del equipo sirve para evitar problemas interpersonales y mejorar la efectividad grupal.
- ❖ Edad: grupos sin grandes diferencias.
- ❖ Destrezas y habilidades: cantidad y calidad que demande la tarea, repartidas entre miembros.
- ❖ Actitud: voluntad de trabajar juntos.
- ❖ Estilo de los miembros: diferentes estilos incrementan la posibilidad de conseguir las metas.

## **A.6. ESTILOS DE LOS MIEMBROS**

- ❖ En general, el estilo de los miembros puede resumirse en dos grandes categorías clásicas, roles de tareas y roles socioemocionales.
- ❖ Se pueden extraer cuatro formas de comportarse conjugando las orientaciones anteriores:
  - Contribuyente: más orientado a la tarea.
  - Colaborador: orientado a la meta.
  - Comunicador: orientado al proceso.
  - Retador: cuestiona metas, métodos, ética grupal...

## 4.2.FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD

- A) Composición del grupo
- B) **Historia del grupo**
- C) Estructura del grupo
- D) Cohesión
- E) Liderazgo

## **B) HISTORIA DEL GRUPO**

- ❖ En función de la antigüedad los equipos tienen más probabilidades de éxito.
- ❖ Es importante la experiencia pasada de los miembros y la que vayan adquiriendo.
- ❖ El *modelo de Tuckman* señala cinco etapas de desarrollo grupal más o menos diferenciables:
  - Formación, fase tormentosa, fase normativa, fase de ejecución y fase de clausura.

## **B) HISTORIA DEL GRUPO (II)**



- Fase tormentosa

- Fase normativa

- Fase de ejecución

- Fase de clausura

## **B.1. FASES DE DESARROLLO EN LA TAREA**

- ❖ Un grupo de trabajo según la etapa de desarrollo en que se encuentra, puede centrarse:
  - En la tarea: productivos, pero insatisfechos.
  - En el procedimiento: sistema normativo amplio, pero descuido de tarea y satisfacción personal.
  - En el proceso: riesgo de estancarse en las necesidades socio-afectivas.

## 4.2.FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD

- A) Composición del grupo
- B) Historia del grupo
- C) Estructura del grupo
- D) Cohesión
- E) Liderazgo

## **C) ESTRUCTURA DEL GRUPO**

- ❖ Si el equipo está mal estructurado, se produce un efecto de bloqueo en las interacciones.
- ❖ Si la estructura es buena, se facilitan los procesos y la ejecución.
- ❖ La cohesión, los roles y las normas son aspectos de la estructura relevantes.

## **C.1. ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA**

- ❖ La tecnología favorece que las interacciones se desplieguen en ambientes nuevos y en tiempo real.
- ❖ Un índice claro de la efectividad de un grupo es el ajuste de su estructura a la tecnología.
- ❖ Las variables tecnología y estructura deben conjugarse para mejorar la ejecución.
- ❖ Si no se adapta la tecnología a la estructura organizacional, el rendimiento no aumenta.

## **C.2. ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN**

- ❖ Se proponen cuatro reglas básicas para favorecer la comunicación abierta y la transmisión de información:
  - Se ha de facilitar la discusión para debatir los temas necesarios.
  - No se pueden pasar al equipo los problemas directivos.
  - No implicar a los miembros en cuestiones sobre las que no pueden hacer aportaciones.
  - Presentar abiertamente las decisiones tomadas con la mayor brevedad posible.

## 4.2.FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD

- A) Composición del grupo
- B) Historia del grupo
- C) Estructura del grupo
- D) **Cohesión**
- E) Liderazgo

## **D) COHESIÓN DE GRUPO**

Definición: "grado en el que los miembros grupales desean permanecer al grupo".

"Legado de confusión".

Favorece la satisfacción e incrementa la productividad, en exceso hace perder el Norte. Valor ni fijo ni estable.

Criterios (Mullen & Cooper, 1994):

1. La naturaleza (historia, tamaño, interacción, etc).
2. Los componentes (atracción, orgullo, compromiso, etc).
3. Los patrones temporales.

Meta-análisis: "efecto pequeño pero significativo".

## **D.1. CUESTIONES SOBRE COHESIÓN**

Las tres cuestiones de moda son:

- 1.** El marco participativo de meta (Goal setting).
- 2.** El diseño de tareas.
- 3.** El compromiso.

## **D.1. CUESTIONES SOBRE COHESIÓN (II)**

### **1. Goal setting (Zander, 1980)**

Son 4 metas las que dirigen la atención, el esfuerzo y las respuestas grupales:

- ❖ La individual.
- ❖ La del individuo en relación con el grupo.
- ❖ La del grupo en relación con cada uno de los miembros.
- ❖ La del grupo considerado como un todo.

Las metas específicas arduas se ejecutan mejor que las fáciles.

El último grito es encontrar la forma en la que coincidan las metas individuales y colectivas para facilitar la efectividad y ejecución.

## **D.1. CUESTIONES SOBRE COHESIÓN (III)**

### **2. El diseño de tareas (Hackman, 1987)**

Tarea y contexto modulan la conducta de los miembros ante la posible respuesta, sea ésta una variable que afecta a: la motivación, la autonomía, el feedback y la variedad.

El modelo SIP (procesamiento de la información) ha desplazado el foco hacia las percepciones de la tarea basadas en la información obtenida de los otros individuos.

Así los métodos diseñados para realizar la productividad influyen en las percepciones de los miembros sobre su tarea tanto o más que las características objetivas de las mismas.

## **D.1. CUESTIONES SOBRE COHESIÓN (IV)**

### **3. El compromiso (Etzioni, 1974)**

Principios de integración, diversificación y control de actividad instrumental (medios + distribución) y expresiva (normas + relaciones sociales).

Así los miembros ejecutarán acciones sin el control de un supervisor.

Educación en el modo de trabajar, pero sin cultura de control, sino la cultura del compromiso e implicación, ambas se relacionan directamente con la cohesión.

El miembro debe sentir como los éxitos/fracasos organizacionales son propios.

## **D.2. CONCLUSIONES SOBRE COHESIÓN**

- ❖ Resumiendo: la cohesión es un *todo*, el compromiso y la implicación son el reflejo de los sentimientos individuales de identificación y adhesión a las metas grupales u organizacionales.
- ❖ Grupales: variables como cohesión y agrado en la tarea.
- ❖ Organizacionales: variables como conflicto de rol, expectativas individuales, satisfacción organizacional y posibilidades de promoción.

## 4.2.FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD

- A) Composición del grupo
- B) Historia del grupo
- C) Estructura del grupo
- D) Cohesión
- E) Liderazgo

## **E) LIDERAZGO**

“Liderazgo es cualquier acción que ayuda a un equipo conseguir sus metas”. (Kanter, 1990).

Gibb (1954) propuso 5 funciones:

- ❖ **Iniciación:** inicio y mantenimiento grupal.
- ❖ **Regulación:** influjo sobre la dirección y el ritmo de la tarea.
- ❖ **Información:** orientación sobre el grupo y su entorno.
- ❖ **Apoyo:** facilitación para el mantenimiento grupal y desarrollo de tareas.
- ❖ **Evaluación:** proporcionar elementos para poder valorar los procedimientos, objetivos y decisiones.

## **E.1. ROLES DEL LÍDER**

### Aptitudes y actitudes (Stodgill):

- ❖ Inteligencia.
- ❖ Capacidad de razonamiento.
- ❖ Jerarquización de problemas.
- ❖ Formación.
- ❖ Agudeza.
- ❖ Originalidad.
- ❖ Habilidad en percibir las posibilidades grupales y llevarles a su consecución.
- ❖ Fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea.
- ❖ Vigor.
- ❖ Persistencia.
- ❖ Iniciativa en situaciones sociales.
- ❖ Autoconfianza.
- ❖ Sentido de identidad personal.
- ❖ Disposición para aceptar las consecuencias de las decisiones y de las acciones.
- ❖ Facilidad para absorber el estrés interpersonal.
- ❖ Disposición para tolerar la frustración y el retraso.
- ❖ Habilidad para influir en la conducta de otras personas.
- ❖ Capacidad para estructurar los sistemas de interacción social para el objetivo inmediato.

## **E.1. ROLES DEL LÍDER (II)**

Adaptado de Johnson & Johnson (1994):

### ❖ **Entrenamiento:**

Para la tarea.  
Para las relaciones sociales.

### ❖ **Organización:**

Planifica tarea/actividades.  
Distribuye roles.  
Proporciona recursos.  
Administra recompensas.



### ❖ **Supervisión:**

Desarrollo habilidades.  
Relaciones interpersonales.  
Cumplimiento de tarea.  
Consecución de metas.

### ❖ **Desempeño y productividad:**

Consecución de objetivos.  
Efectividad y eficacia.  
Proporciona feedback.

## **E.2. ESTRUCTURACIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

### **❖ Estructuración (Bales, 1950):**

- Líder de tarea.
- Líder socioemocional.

### **❖ Características de los líderes efectivos:**

- Inteligencia práctica.
- Sentido común.
- Dotes de observación.
- Energía.
- Iniciativa.
- Aptitudes físicas.
- Estabilidad emocional.

## **E.2. ESTRUCTURACIÓN Y CARACTERÍSTICAS (II)**

- ❖ El liderazgo efectivo es una **función** del lugar del líder en la organización, de la tarea, de sus rasgos de personalidad y de los demás, de la aceptación y dependencia de seguidores.
- ❖ Toffler innova con los *directivos de adaptación*, éstos superan el aquí y ahora, son creativos e innovan, desarrollan conductas identificables con las metas, poseen habilidades cognitivas y experiencia para la tarea en su ambiente, confían en sí mismos tanto como *en los demás*.

## **E.3. FUNCIONES DEL LIDERAZGO**

Según Gil y García (1993) son:

- ❖ **PLANIFICAR:** buscar, elaborar, definir, preparar y establecer.
- ❖ **INICIAR:** informar, justificar, asignar y establecer.
- ❖ **CONTROLAR:** mantenimiento normas, influir, asegurar, relevancia y estimulación.
- ❖ **APOYAR:** expresar aceptación, animar, disciplinar, crear sentimientos, aliviar estrés, reconciliar.
- ❖ **INFORMAR:** clarificar, dar, recibir y resumir.
- ❖ **EVALUAR:** viabilidad de ideas, consecuencias de acciones, actuación y autoevaluación.

## **E.4. FUNCIONES DIRECTIVAS**

(Rosen, 1989):

- 1. Estratega y experto de tarea:** planifica estrategias, objetivos y métodos, coordina, apoya y establece indicadores para analizar la ejecución.
- 2. Constructor del equipo:** define quién hace qué, gestiona conflictos internos, otorga recompensas y castigos, fomenta la cohesión y la moral.
- 3. Ideólogo:** sirve de modelo de creencias y valores y da informaciones estandarizadas.
- 4. Portavoz del grupo:** actúa y negocia como representante.
- 5. Agente de cambio:** favorece los procesos y fomenta un clima interno positivo, genera e importa ideas y métodos.
- 6. Generador de recursos:** gestiona actividades de reclutamiento, asignación de nuevos miembros y la adquisición recursos de espacio, equipamiento y apoyo.
- 7. Relaciones con el exterior:** contacta con los media mass y participa en la comunidad cara a cara.
- 8. Administrador:** cuida de la documentación, memorandums, formas de procesamiento e informes.

## **E.5. ESTILOS DE LIDERAZGO**

- ❖ **De tarea:** informa, opina, busca, define, resume y compendia y estimula.
- ❖ **De apoyo:** estimula participación, facilita comunicación, aligera tensión, observa procesos, resuelve problemas interpersonales, defiende y alaba.

## **E.6. CATEGORÍAS DE INTERACCIÓN**

(R. Bales):

### **❖ Área socio-emocional:**

- *Positiva:* solidario, ayuda, recompensa, relaja tensión, bromea, alecciona, muestra satisfacción, comprende, coopera, se acomoda.
- *Negativa:* disiente, rechazo pasivo, formalismo, se reprime en ayudar, muestra tensión, solicita ayuda, rehúye, no lucha, muestra hostilidad, rebaja el estatus de otros, se defiende a sí mismo.

### **❖ Área de tarea:**

- *Positiva:* sugiere, orienta, da autonomía a los otros, da opiniones, demanda, expresa sentimientos, evalúa, hace análisis, orienta, informa, resume, clarifica, confirma.
- *Negativa:* solicita orientación, información, repetición, confirmación, opiniones, evaluación, análisis, sugerencias, dirección, posibles modos de acción.

## **E.7. EL LÍDER EFECTIVO DE EQUIPO**

(Kanter, 1990):

1. Forma parte del equipo como miembro del mismo.
2. Articula una visión, crea una misión clara y desarrolla metas, objetivos y planes.
3. Tiene capacidad de implicar a los miembros del equipo.
4. Asegura el cumplimiento de las tareas inmediatas y una conveniente asignación.
5. Es capaz de inspirar un deseo de producir productos y servicios de alta calidad.
6. Es hábil en comunicar y escuchar, en resolución de conflictos y construcción de consenso dentro y fuera del grupo.
7. Es capaz de crear un ambiente abierto donde los miembros expresen libremente su punto de vista y opiniones.
8. Aprueba a los que se arriesgan y promueven la innovación.

# ÍNDICE

1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VS PRODUCTIVIDAD GRUPAL
  - 1.1. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL Y FACILITACIÓN SOCIAL
  - 1.2. PRODUCTIVIDAD GRUPAL
2. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD Y MEDIDA DEL DESEMPEÑO
  - 2.1. CRITERIOS DE EFECTIVIDAD
  - 2.2. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EFICACIA
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.1. MEJORAR Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO
  - 3.2. CLAVES PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO
4. FACTORES QUE FAVORECEN LA EFECTIVIDAD
  - 4.1. EQUIPOS DE ALTA EJECUCIÓN
  - 4.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA EFECTIVIDAD
5. CONCLUSIONES

## 5. CONCLUSIONES

1. Factores como la coordinación, la motivación del grupo, los conocimientos y las destrezas de los miembros y la temporalidad del grupo son claves para lograr la efectividad de un equipo.
2. La composición, la historia del grupo, la estructura del equipo, la cohesión y el liderazgo se combinan de distinto modo dependiendo de lo que requiera la organización.
3. El líder será un coordinador y facilitador que descentralice la autoridad, facilite la información y la comunicación del grupo.
4. El liderazgo de equipo debe ser compartido por sus miembros, asumiendo cada uno su responsabilidad personal como sujeto agente de cambio, así los éxitos/fracasos lo son siempre de *todo* el equipo.
5. En el período de cambio al que asiste la sociedad resulta vital estar al tanto de los últimos avances tecnológicos para lograr los objetivos organizacionales y personales, en definitiva, para ser efectivos.