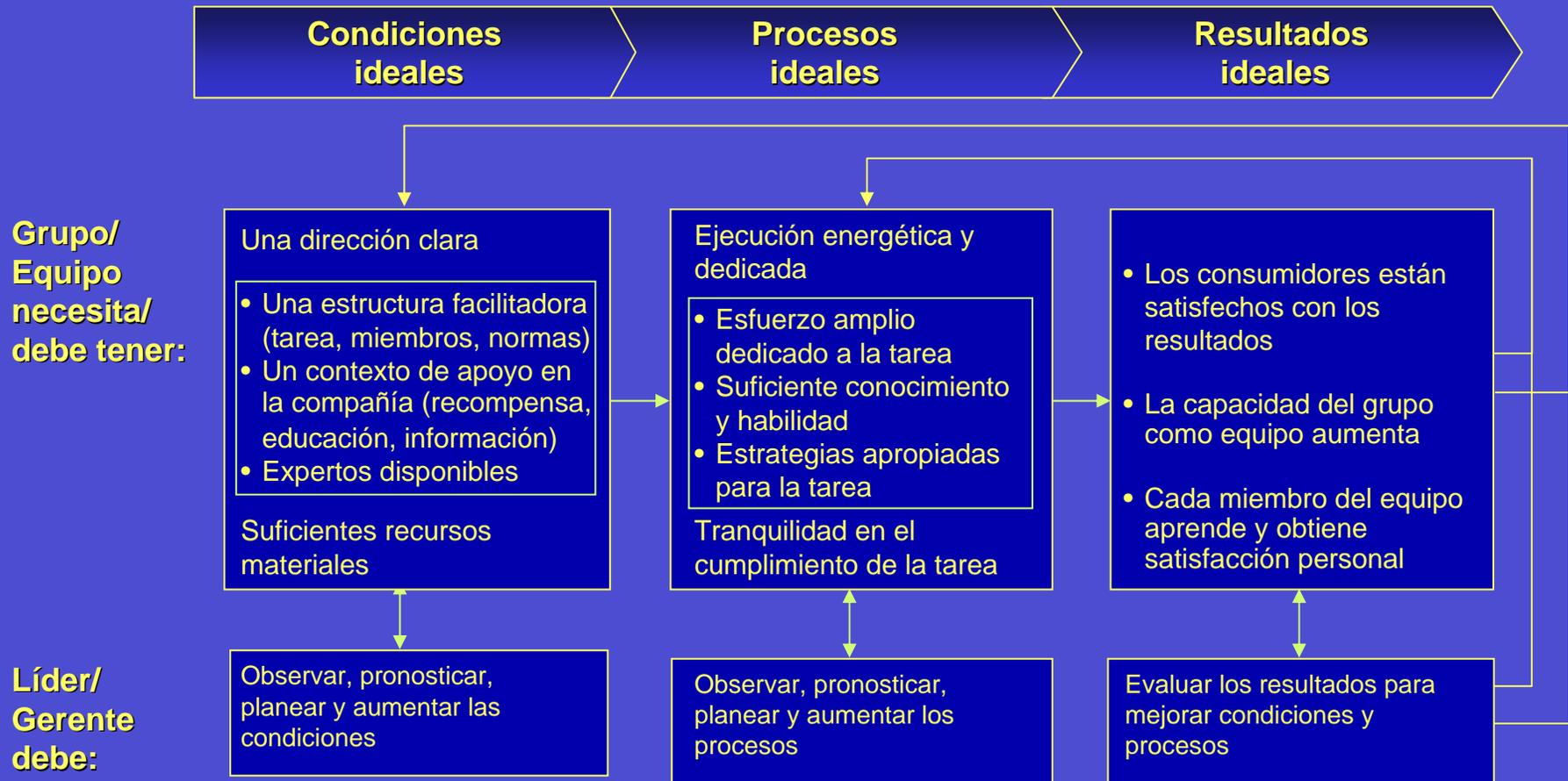


Grupos en la empresa: Lo ideal, lo real y lo habitual

Ben Dattner, Ph.D.
Dattner Consulting, LLC

El ciclo ideal de ejecución



Costumbres de los grupos

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuándo se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Definición

➤ Definición

- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

“Una rutina habitual tiene lugar cuando un grupo demuestra repetidamente una forma de conducta sin una selección explícita entre las formas alternativas.”

(Gersick y Hackman, 1990)

Tipos de costumbres

- Definición
- Tipos de costumbres
 - Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
 - Funciones y beneficios
 - Disfunciones y riesgos
 - Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
 - Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
 - Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Ejecución de la tarea o el mantenimiento socio-emocional del grupo
- Periféricas o centrales a las actividades del grupo
- Débiles y fáciles de cambiar o fuertes y difíciles de cambiar
- Dentro o fuera de la conciencia de los miembros
- Funcional o disfuncional

Cómo desarrollan las costumbres del grupo

- Definición
- Tipos de costumbres
- **Cómo se desarrollan las costumbres del grupo**
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Se “importan” o especifican anteriormente
- Se crean durante el primer encuentro
- Se desarrollan con el paso del tiempo

Funciones y beneficios

- Eficiencia
- Previsibilidad
- Cohesión grupal
- Reducción de
 - Ansiedad
 - Conflicto
 - Disensión

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- **Funciones y beneficios**
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Disfunciones y riesgos

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- **Disfunciones y riesgos**
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Falta de atención a cambios en las circunstancias
- Interacciones improductivas
- Decisiones imperfectas
- Inacción o acción incorrecta

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- **Disfunciones y riesgos**
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Falta de atención a cambios en las circunstancias

- Falta de vigilancia
- Investigación incompleta
- Procesamiento incorrecto de la información
- Clasificando la información nueva bajo viejas categorías

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- **Disfunciones y riesgos**
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Interacciones improductivas

- Falta de autenticidad
- Falta de comunicación sincera o de retroalimentación adecuada
- Conflictos sin discusión o resolución
- Existen quejas sin discusión de medidas para mejorar la situación

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- **Disfunciones y riesgos**
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Decisiones imperfectas

- Conclusiones prematuras o ninguna conclusión
- Interpretaciones alternas no son consideradas
- Falta de desarrollo de planes de contingencia
- Falta de tareas claras o papeles concretos

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- **Disfunciones y riesgos**
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

Inacción o acción incorrecta

- Inercia – ninguna acción
- Actuar de una manera que funcionaba en el pasado pero ha dejado de funcionar
- Incrementar el compromiso con un curso de acción defectuoso

Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Es posible que los miembros del grupo no estén concientes de las costumbres del equipo
- Las costumbres existen porque minimizan el nivel de ansiedad en el grupo y por consiguiente, las discusiones de las costumbres del equipo pueden aumentarla.
- Los desafíos a las costumbres del equipo también pueden aumentar la ansiedad del grupo- incluso por costumbres negativas que el grupo reconoce
- Hay un precio inmediato al tratar de cambiar las costumbres y no hay ninguna garantía de que estos cambios tengan éxito en el futuro

Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar (continuación)

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- **Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar**
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Los cambios en las costumbres pueden encabezar conflictos acerca del liderazgo del grupo y producir un cambio en su configuración
- Existe el temor que las costumbres nuevas sean más contraproducentes que las costumbres anteriores
- Los individuos que desafían las costumbres pueden ser considerados desleales y ser marginados

Cuándo se pueden cambiar las costumbres del grupo

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- **Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo**
- Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- El grupo se enfrenta a la novedad
- El grupo tiene un fracaso
- Cambia la composición del grupo
- Cambia la tarea del grupo
- Cambia el nivel de autoridad del grupo
- El grupo recibe una intervención

Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- **Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo**

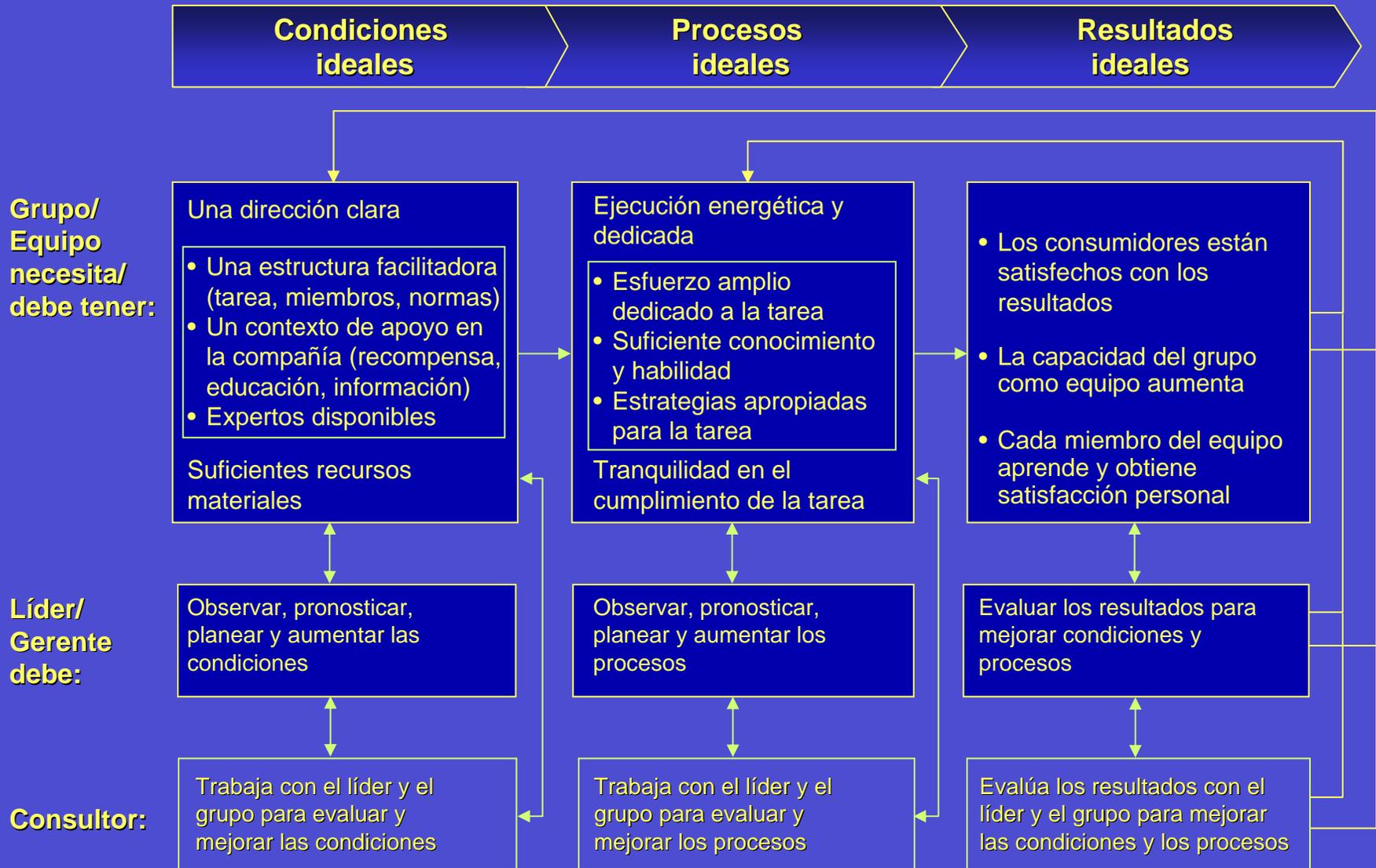
- Elegir con cuidado el momento y el lugar de la intervención
- Averiguar si los miembros del grupo están dispuestos a examinar y cambiar su procedimiento
- Enumerar lo observado y dar recomendaciones de una manera constructiva para no empeorar la ansiedad del grupo
- Tratar de identificar las costumbres negativas mientras están ocurriendo

Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo (continuación)

- Definición
- Tipos de costumbres
- Cómo se desarrollan las costumbres del grupo
- Funciones y beneficios
- Disfunciones y riesgos
- Por qué las costumbres del grupo son difíciles de cambiar
- Cuando se pueden cambiar las costumbres del grupo
- **Recomendaciones para mejorar las costumbres del grupo**

- Involucrar a los miembros del grupo en la identificación y evaluación de sus costumbres
- No tratar de eliminar las costumbres— ayudar al grupo a aprender cómo vencer sus propias costumbres negativas y aprender nuevas costumbres positivas
- Fomentar el desarrollo del hábito de examinar sus propias costumbres y tener discusiones regulares sobre su transformación

El ciclo ideal de ejecución repetido



- El rendimiento del grupo aumento o se reduce debido a las costumbres en todas las etapas del ciclo de ejecución
- El desafío es convertir lo real en lo más cercanamente posible a lo ideal– constantemente equilibrando las prioridades mientras cambian las circunstancias

Características de un grupo de trabajo exitoso

1. El ambiente es informal, cómodo y relajado. No hay tensiones obvias y los miembros tienen interés en lo que están haciendo. La tarea del grupo no pierde su orientación por el aburrimiento y la frustración.
2. Todos participan en la discusión relacionada con la tarea del grupo. Si la discusión se desvía, alguien asegurará que la discusión regrese inmediatamente al tema principal. En cada momento, los miembros saben qué tema están discutiendo y si están tratando de compartir información, tomar una decisión o iniciar un curso de acción.
3. Todos los miembros comprenden y aceptan la tarea y el objetivo del grupo.
4. Los miembros del grupo se escuchan mutuamente. Puntos mencionados por miembros son tratados por el grupo y la discusión no salta de un tema a otro. Al mismo tiempo, no hay discusiones prolongadas sobre un tema cualquiera.
5. Existe conflicto y desacuerdo saludable. Después de considerar con cuidado las implicaciones de varias alternativas, el grupo puede resolver la mayoría de sus desacuerdos. Si los desacuerdos no pueden resolverse, el grupo todavía puede seguir trabajando.

Características de los grupos exitosos (continuación)

6. Hay una crítica sincera pero constructiva de ideas diferentes y no hay ataques personales. Los miembros se sienten libres para expresar sus ideas y sus opiniones. No hay agendas personales o escondidas y todos los miembros del grupo saben lo que los otros piensan acerca de cualquier tema importante.
7. La votación formal es reducida al mínimo y el grupo no acepta una mayoría sencilla como la base de la acción. Las decisiones se hacen mediante un consenso claro en donde todos han expresado sus opiniones y aceptan en general la decisión del grupo.
8. Después de tomar las decisiones y planear la acción, la tarea es asignada de una manera clara y todos saben sus responsabilidades.
9. El líder del grupo no domina al grupo ni los miembros del grupo son serviles. Durante las reuniones, el liderazgo puede dirigirse a un miembro o cambiar y dirigirse a varios con la mayor habilidad o dirigirse a aquellos que están más involucrados con el tema que el grupo está considerando.
10. El grupo es consciente de su propio método de operación. De vez en cuando, el grupo deja de trabajar para tener una discusión sobre el proceso. El grupo puede usar este conocimiento para mejorar su rendimiento y aumentar su desarrollo.

(Basado en McGregor, 1960)

Ben Dattner, Ph.D.

dattner@dattnerconsulting.com

www.dattnerconsulting.com/spanish

212-501-8945