

7.1 Concepto y tipos de grupos

- **Concepto.** Un grupo lo forman dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas, una identidad común y objetivos colectivos.
- ¿Por qué estudiar los grupos de trabajo?
 - La formación de grupos de trabajo es inevitable.
 - Los grupos de trabajo influyen profundamente en la conducta y el rendimiento de sus integrantes.
 - La participación en un grupo puede producir consecuencias tanto positivas como negativas para la organización.
- Por regla general existe una participación en varios grupos a la vez.

Tipos de grupos

- **Grupos Formales.** Son definidos por la organización. Son creados para que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.
 - **Grupos de mando.** Se representa en el organigrama como el grupo de subordinados que informan directamente a un supervisor.
 - **Grupos laborales.** Conjunto de empleados que trabajan juntos para terminar un proyecto o trabajo.
- **Grupos Informales.** Están formados, fundamentalmente, por razones de amistad. No están directamente controlados por la organización pero si de forma indirecta ya que al diseñar las áreas de trabajo está condicionando su creación sobre la base de la interacción y comunicación que se produce.
 - **Grupos de interés.** Surgen cuando los trabajadores se reúnen para afrontar un asunto específico (un objetivo común). P. ej. un plan de jubilación equitativo. Los grupos de interés desaparecen al alcanzar el objetivo.
 - **Grupos de amistad.** Tienen su origen en cuestiones comunes como la edad, el origen, las aficiones, etc. Suelen desarrollar actividades ajenas al trabajo.

Comparación grupos formales - informales

DIMENSIÓN	GRUPOS FORMALES	GRUPOS INFORMALES
Objetivos principales	Beneficio, eficiencia, servicio.	Satisfacción y seguridad de los integrantes.
Origen	Planificado por la organización.	Espontáneo.
Influencia sobre los integrantes	Posición de autoridad, recompensas monetarias.	Personalidad, destreza.
Comunicación	Flujos de los niveles superiores a los inferiores, utiliza canales formales.	Por rumores, de persona a persona, utilizando todos los canales.
Líder	Designado por la organización.	Surge del grupo.
Relaciones interpersonales	Establecidas por el flujo de trabajo.	Se desarrollan espontáneamente.
Control	Basado en amenazas y el uso de las recompensas monetarias.	Por medio de sanciones sociales estrictas.

Los grupos informales

- En las organizaciones existe una considerable actividad ajena a los sistemas de autoridad formal y a los procesos de flujos regulados.
- Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial.
- Los grupos informales afectan a:
 - La eficiencia.
 - La productividad.
 - Al clima social.
 - La satisfacción laboral.
 - Al rendimiento.
 - Al comportamiento del individuo.
- Estos grupos suelen verse:
 - Como negativos, ya que desgastan y disgregan las estructuras oficialmente establecidas.
 - Como una parte más de la organización, pues ésta no puede entenderse sin la existencia de esas relaciones informales.

Motivos por los que aparecen los grupos informales

- **Motivos relacionados con el trabajo.**

- Conrath: el 60% de los contactos cara a cara están relacionados con las tareas desempeñadas.
- Es escaso el trabajo que puede realizarse sin comunicación informal alguna.
- P. ej. la normalización debe verse completada por la adaptación mutua aunque sólo sea para hacer frente a los cambios imprevistos.

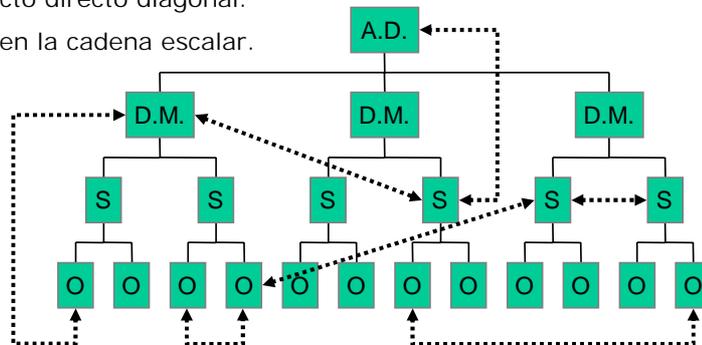
- **Motivos de naturaleza social.**

- Las personas necesitan relacionarse entre sí, tanto por razones de amistad como para descargar tensión. En estos casos la comunicación informal puede desarrollarse:
 - Independientemente del trabajo. P. ej. como sucede con las fórmulas sociales (buenos días, etc.)
 - Interferiendo la realización del trabajo. P. ej. en algunos casos las personas no hacen caso de los sistemas regulados y dan prioridad a sus necesidades personales (p. ej. revelando información significativa a personas de fuera, etc.).

La red de comunicación informal

- Los grupos informales utilizan un sistema de comunicación **informal** que dispone de múltiples y variadas vías.
- La red de comunicación informal sirve para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse directamente. P. ej.

- Contacto entre compañeros.
- Contacto directo diagonal.
- Salto en la cadena escalar.



Tipos de grupos informales

- **Grupos derivados del trabajo.** Funciones de estos grupos:
 - Permiten expresar las exigencias personales (de prestigio, estima, reconocimiento, etc.) que la organización formal no satisface.
 - Ejercen un control sobre la conducta de sus miembros.
 - Manifiestan y defienden continuamente su propia existencia.
- **Grupos derivados de la amistad y afinidad.** Estos grupos responden al deseo de entablar un contacto duradero, es decir, no sentirse solo. Motivos de formación: amistad, simpatía, ideas políticas, origen, nivel de estudios, edad, sexo, etc.
- **Grupos derivados de un interés.** La existencia de intereses comunes determina la aparición de estos grupos.
 - Surgen de forma deliberada.
 - Puede que los miembros del grupo no tengan nada en común.
- **Grupos informales ocasionales.** Surgen ocasionalmente debido a un problema, una emergencia concreta, un estado de crisis, una alarma, etc. Una vez resuelta la situación el grupo desaparece con la misma rapidez con la que apareció.

Funciones de los grupos informales

- **Comunicación.** Complementan las lagunas de los canales oficiales.
 - Consigue información que la organización formal no puede suministrar.
 - Considera informaciones que la organización formal ignora.
 - Traduce las órdenes emitidas por la estructura formal en algo comprensible para la acción.
- **Satisfacciones sociales.** El grupo social permite que el individuo tenga un reconocimiento y un estatus superior al que le proporciona la organización formal.
- **Control social.** A través de esta función se influye y regula la conducta del individuo mediante normas que garantizan su conformidad con el grupo.
- **Conservación del "statu quo".** Esta función va dirigida a mantener en equilibrio los esquemas de interacciones, valores, costumbres y normas.

Grupos especiales (formales): los comités (1)

- Es un grupo que coopera para alcanzar un objetivo.
- Suelen utilizarse para resolver conflictos, sugerir acciones, generar ideas y tomar decisiones.
- Se recomienda que su tamaño sea pequeño para favorecer la toma de decisiones y facilitar la comunicación entre sus integrantes.
- **El presidente del comité.** Es la persona que lo dirige.
 - El presidente entiende los procesos de los grupos y mantiene la orientación del comité hacia sus objetivos.
 - El presidente debe mantener una actitud equilibrada en sus actuaciones (ni pasivo, ni demasiado activo).
- **Los integrantes.** De ellos se espera que cooperen para alcanzar los objetivos. En algunas ocasiones nos encontramos competencia negativa y falta de cooperación.
 - En los grupos cooperativos frente a los competitivos se consigue:
 - Más motivación, una comunicación más eficaz, mayor generación de ideas, más satisfacción y mayor productividad.

Grupos especiales: los comités (2)

- Para aumentar la probabilidad de que en los comités se haga algo productivo (aunque no garantiza el éxito) se recomienda:
 - Reunirse sólo cuando sea realmente necesario.
 - Establecer un propósito general y una serie de objetivos que deben alcanzarse.
 - Invitar sólo a los individuos necesarios y que puedan aportar algo.
 - Repartir documentación con la información necesaria antes de la reunión.
 - Habilitar la sala y el mobiliario con antelación.
 - Ser puntual al comenzar y al terminar la reunión.

Grupos especiales: grupos autodirigidos

- Son grupos que se administran sin supervisión formal.
- Esta técnica de autocontrol puede ser utilizada por individuos o grupos para lograr niveles aceptables de rendimiento, es decir, en lugar de utilizar un sistema de control originado en el exterior como pudiera ser un gerente para identificar y dirigir el comportamiento adecuado, la persona o el grupo pueden ejercer la influencia necesaria para lograrlo.
- Se trata de un enfoque con mucha aceptación en la actualidad, pero que despierta **controversia** debido a que la gerencia se ve amenazada.
- El equipo autodirigido puede organizar sus horarios, sus metas de beneficio, contratar y despedir a sus integrantes, pedir materiales, mejorar la calidad y diseñar su estrategia. Generalmente están formados de 3 a 30 integrantes.
- Cuanto más complejas son las tareas de un trabajo, más adecuado es éste para el enfoque autodirigido.

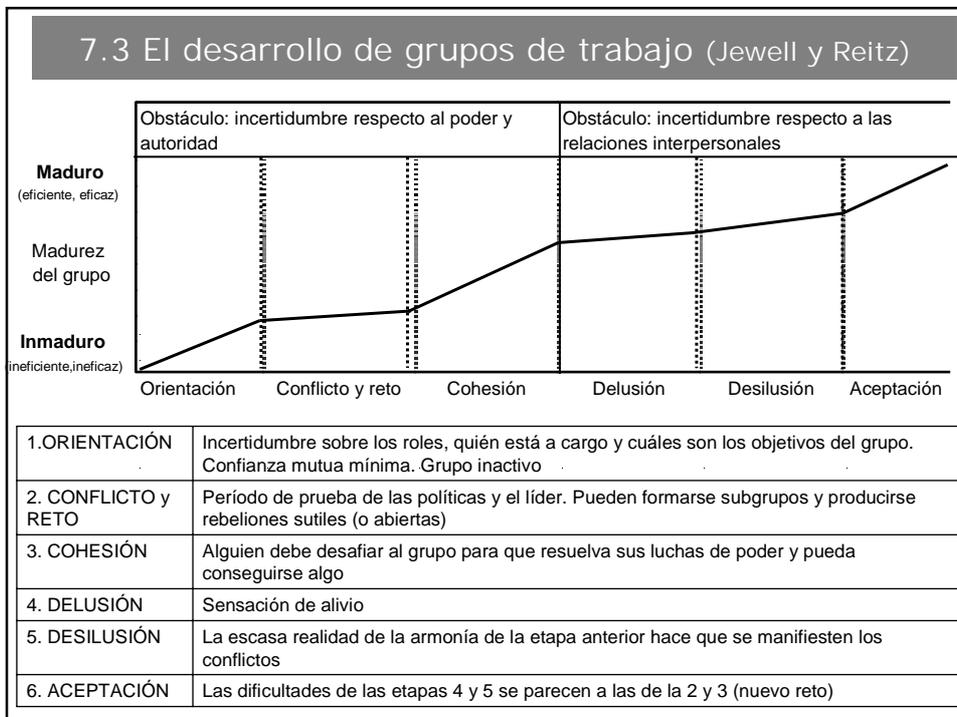
7.2 Razones de pertenencia a los grupos

- **Físicas.** Las organizaciones colocan juntos a los trabajadores que se dedican a las mismas tareas. Estas personas tienden a interactuar y a comunicarse entre sí.
- **Económicas.** Se forman los grupos porque los individuos creen que pueden obtener mayores beneficios económicos de su trabajo si pertenecen a un grupo.
- **Socio-psicológicas.** Los individuos forman los grupos para satisfacer necesidades de:
 - **Seguridad.** Los grupos de trabajo pueden proteger a sus integrantes de las presiones externas funcionando como moderadores de las exigencias de la gerencia.
 - **Sociales.** Los empleados forman grupos de trabajo con frecuencia debido a su necesidad de asociarse, la cual varía desde el deseo de interactuar y disfrutar con otros empleados hasta el deseo más complejo de recibir el apoyo del grupo para mantener su autoimagen.
 - **Estima.** A algunos empleados les atrae un grupo de trabajo porque creen que obtendrán prestigio por pertenecer a él.
 - **Autorrealización.** El deseo del individuo de utilizar sus destrezas con la máxima eficiencia y de crecer y desarrollarse psicológicamente en su trabajo se interpreta como la necesidad de autorrealización.

7.3 El desarrollo de grupos de trabajo (Sayles y Strauss)

Fase	(I) ACEPTACIÓN MUTUA	(II) TOMA DE DECISIONES	(III) MOTIVACIÓN	(IV) CONTROL
CARACTERÍSTICAS o aclaraciones	Desconfianza mutua, hacia la organización y los supervisores. Temor de no contar con las habilidades necesarias. Buscan a otros con el mismo problema para apoyarse, dando lugar a una fase de aceptación.	Comunicación abierta sobre el trabajo. Solución de problemas y toma de decisiones. Confianza mutua entre los trabajadores en sus puntos de vista y creencias. Desarrollan estrategias para efectuar el trabajo y tener mayor rendimiento.	El grupo está alcanzando su madurez. Se conocen los problemas de los integrantes. Aceptan la cooperación en lugar de la competencia. Dedica su atención a la solidaridad.	Ya existen unas normas a seguir, así como sanciones a su incumplimiento.
Relaciones entre los integrantes del grupo	Desconfianza Indiferencia	Comunicación abierta Desarrollo del conocimiento sobre los integrantes del grupo	Cohesión Cooperación	Las sanciones son comunicadas El sistema de estatus es comprendido
Función de las tareas y de las actividades orientadas a la solución de problemas	Búsqueda de objetivos y de la misión	Identificación de problemas y funciones Asignación de las tareas	Ayuda mutua Información compartida	Habilidades y destrezas empleadas en su totalidad Solución de problemas
	<i>Nivel de madurez</i>	<i>Bajo</i>		<i>Alto</i>

7.3 El desarrollo de grupos de trabajo (Jewell y Reitz)



7.4 Características de los grupos

- Los grupos de trabajo tienen características parecidas a las de las organizaciones formales. Nos centramos en tres de ellas:
 - **La estructura y los papeles del grupo.** Cuando el grupo atraviesa por las diferentes fases de desarrollo va surgiendo la estructura, de forma que los integrantes representan sus papeles y asumen las conductas que los demás esperan. Se distinguen tres papeles principales que se concretan en un conjunto específico de papeles o conductas. El líder que consiga un equilibrio adecuado para cada una de estas conductas puede formar parte de un grupo eficaz y eficiente.
 - **Los objetivos.** Los grupos generalmente tienen dos objetivos:
 - Los establecidos por la gerencia.
 - Los objetivos del grupo:
 - Objetivos de logro.
 - Objetivos de mantenimiento.
 - **La cohesión.** Atracción de los integrantes hacia el grupo y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para que permanezcan activos y resistan al deseo de abandonarlo.

Características de los grupos de trabajo: estructura y papeles de grupo

PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS TAREAS	PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS RELACIONES	PAPELES ORIENTADOS HACIA SI MISMOS
<p>INICIADORES Proporcionan nuevas ideas sobre la forma de actuar</p> <p>BUSCADORES DE INFORMACIÓN Buscan hechos, datos e información para resolver los problemas</p> <p>PROVEEDORES DE INFORMACIÓN Proporcionan hechos y datos exactos</p> <p>COORDINADORES Integran hechos, ideas y opiniones</p> <p>GENERADORES DE ENERGÍA Provocan el movimiento y la acción del grupo</p>	<p>CONCILIADORES Ayudan a disminuir las tensiones y los conflictos del trabajo</p> <p>CUIDADORES Hacen que otros participen en las discusiones</p> <p>NEGOCIADORES Modifican las opiniones para lograr la armonía del grupo</p> <p>FACILITADORES Sugieren formas para que el grupo trabaje mejor</p>	<p>BLOQUEADORES Testarudos, obstinados y negativos hacia los asuntos y discusiones</p> <p>LOS QUE BUSCAN EL RECONOCIMIENTO Arrogantes y egocéntricos. Buscan atraer la atención de los demás</p> <p>DOMINANTES Manipuladores. Afirman su autoridad para hacer su voluntad</p> <p>LOS QUE SE AISLAN Se separan de los compañeros del grupo</p>

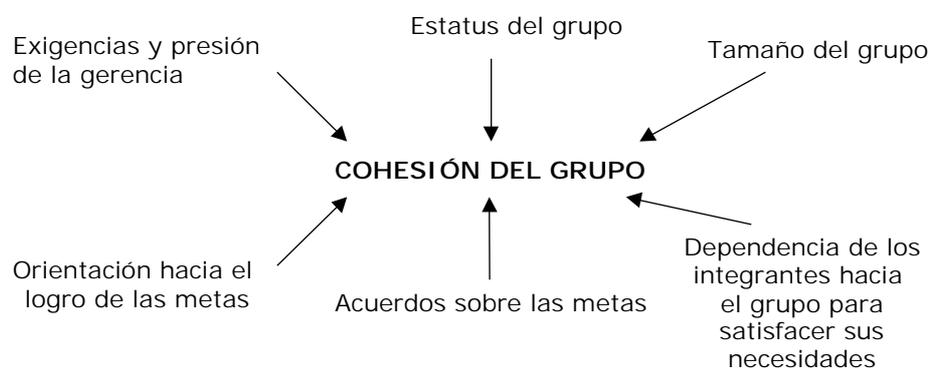
Características de los grupos de trabajo: Los objetivos

- Los grupos generalmente tienen dos objetivos:
 - **Los establecidos por la gerencia.**
 - **Los objetivos del grupo:**
 - Objetivos de **logro**. Proporcionan dirección y una meta como resultado final.
 - Objetivos de **mantenimiento**. Sostienen y mantienen la existencia del grupo.
- El desacuerdo con con los objetivos justifica las retiradas, la formación de nuevos grupos o la incorporación a otros.
- Factores que aumentan el compromiso con estos objetivos:
 - La participación en las actividades del grupo.
 - La conexión entre los incentivos y la consecución de los objetivos.
 - La obtención de retroalimentación una vez conseguidas las metas.
 - La capacidad para participar en el establecimiento de objetivos.

Características de los grupos de trabajo: La cohesión

- **La cohesión.** Atracción de los integrantes hacia el grupo y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para que permanezcan activos y resistan al deseo de abandonarlo.

Factores que influyen en la cohesión del grupo



Características de los grupos de trabajo: La cohesión

- **Tamaño del grupo.** Relación **inversa** entre tamaño y cohesión.
El tamaño también incide en el esfuerzo que cada integrante realiza.
PEREZA SOCIAL. Tendencia a no trabajar mucho debido a que otros llevarán la carga del trabajo.
Los grupos grandes parecen fomentar este fenómeno.
En los grupos cohesionados la pereza social no es tolerada.
- **Dependencia de los integrantes hacia el grupo para satisfacer sus necesidades.** Si el grupo satisface parte importante de las necesidades del individuo, a éste le resultará atractivo permanecer en él creándose mayores lazos de atracción, y por tanto, mayor cohesión.
- **Acuerdo sobre las metas.** Este acuerdo proporciona las bases para la cohesión. El desacuerdo provoca conflictos internos, falta de armonía e insatisfacción, etc. Cuando la cohesión del grupo disminuye, los resultados del grupo y el apoyo a las metas se ven afectados.
- **Logro de las metas.** La consecución de las metas fijadas influye en los integrantes del grupo. La cohesión y el éxito están interrelacionados: El éxito al alcanzar las metas promueve la cohesión, y los grupos cohesionados suelen alcanzar las metas.

Características de los grupos de trabajo: La cohesión

- **El estatus del grupo.** Al diseñar la estructura los grupos ocupan un lugar en la misma, lo que dará lugar a una diferenciación jerárquica entre los grupos.
El que un grupo ocupe un mayor rango puede deberse a:
 - Su rendimiento general.
 - La exigencia de ciertos niveles de destreza para pertenecer al grupo.
 - La realización de trabajos peligrosos (implica mayores remuneraciones).
 - Si sus integrantes han sido considerados con mayor frecuencia para las promociones que los demás empleados.**Cuanto mayor es el rango de un grupo, mayor es su cohesión.**
- **Exigencias y presiones de la gerencia.** En ocasiones, los integrantes de los grupos tienden a permanecer juntos cuando son presionados por los superiores. Esta cohesión puede ser a C/P o a L/P dependiendo de la duración de dichas exigencias o presiones.

Características de los grupos de trabajo: La cohesión

- **La cohesión afecta a factores como:**
 - **La satisfacción.** La satisfacción es mayor en los grupos cohesionados debido a que sus integrantes están más satisfechos con las relaciones que mantienen en el grupo, en comparación con quienes pertenecen a grupos no cohesionados. Esto no significa que estén más satisfechos con su trabajo, sus jefes o la organización.
 - **La motivación.** Los grupos cohesionados están más motivados para alcanzar las metas, de manera que **cuando estas metas coinciden con las expectativas y objetivos de la organización** (es decir, mantienen buenas relaciones con la gerencia) **se consigue una mayor productividad**. En cambio, si los grupos no tienen buenas relaciones con la gerencia su productividad será baja.
- **Por lo tanto, las mejores condiciones se darán cuando el grupo tenga una gran cohesión y sus metas coincidan con las expectativas y objetivos de la organización, que será cuando se consiga la mayor productividad.**