

Subtema 5.- Los Grupos y su Dinámica

Objetivos:

Al finalizar la unidad el alumno sabrá la importancia que tienen los Grupos en las Organizaciones, conocerá sus etapas de formación, su clasificación y formas de conducción. Todo ello con el propósito de saber su entorno al Comportamiento Humano Organizacional.

5.1.- Estructura de un Grupo

Un grupo se puede definirse.- “**como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos particulares**”.

Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no esta estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como repuesta a la necesidad de contacto social (informal).

Grupos Formales	Grupos de Mando.- se determinan por el organigrama de la Organización. Se conforma por subordinados Que reportan directamente a un gerente. Grupos de Tarea.- determinados por la organización, representan Aquellos trabajadores encargados de una Tarea laboral determinada.
Grupos Informales	Grupos de Interés.- son empleados que se unen para alterar sus Horarios de vacaciones, para apoyar al colega Que ha sido despedido o buscar mejores Condiciones de trabajo y favorecer al grupo Grupos de Amistad.- son las alianzas sociales que se forman Debido a que comparten una o más cosas en Común.

Etapas del desarrollo de grupo

1. El modelo de las cinco etapas .Mediante el cual se piensa que los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas:

- **Formación:** que se caracteriza por mucha incertidumbre entre sus miembros.
- **Tormenta:** que se caracteriza por la existencia de conflicto dentro de este.
- **Normatividad:** Se presenta una relación estrecha y cohesión.
- **Desempeño:** Es cuando el grupo es totalmente funcional.
- **Movimiento:** La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades.



Modelo de Pasos en Equilibrio

Más de una docena de estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Específicamente mostraron que el lapso entre la formación del grupo y el cambio e la manera en que trabajan es altamente consistente, se encontró que:

1. La primera reunión establece la dirección del grupo; se da un marco de patrones y suposiciones del comportamiento a través de los cuales el grupo se aproximará a su proyecto, emerge en su primera reunión.
2. la primera fase de la actividad del grupo es inercia; el grupo tiende a mantenerse o a cerrarse en un curso fijo de acción. Aun si obtiene nuevos conocimientos que desafíen los patrones iniciales y suposiciones, el grupo es incapaz de actuar con base en aquéllos de la fase anterior.
3. una transición toma lugar al final de la primera fase, lo que ocurre exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo;
4. la transición inicia los mayores cambios;
5. una segunda fase de la inercia sigue a la transición y es un nuevo equilibrio o período de inercia. El grupo ejecuta el plan creado durante el período
6. la ultima reunión del grupo ésta caracterizada por una aceleración marcada, es decir un impulso final de la actividad para terminar el trabajo.

En este modelo de pasos en equilibrio provoca que los grupos se caractericen por largos periodos de inercia distribuida a intervalos con breves cambios revolucionados disparados, principalmente por el interés de los miembros en el tiempo y por las fechas límite. O para usar terminología del modelo del desarrollo de grupo de las 5 etapas, el grupo empieza por combinar las etapas de formación y normatividad, luego pasa por un período de alto desempeño y finalmente, llega al movimiento.

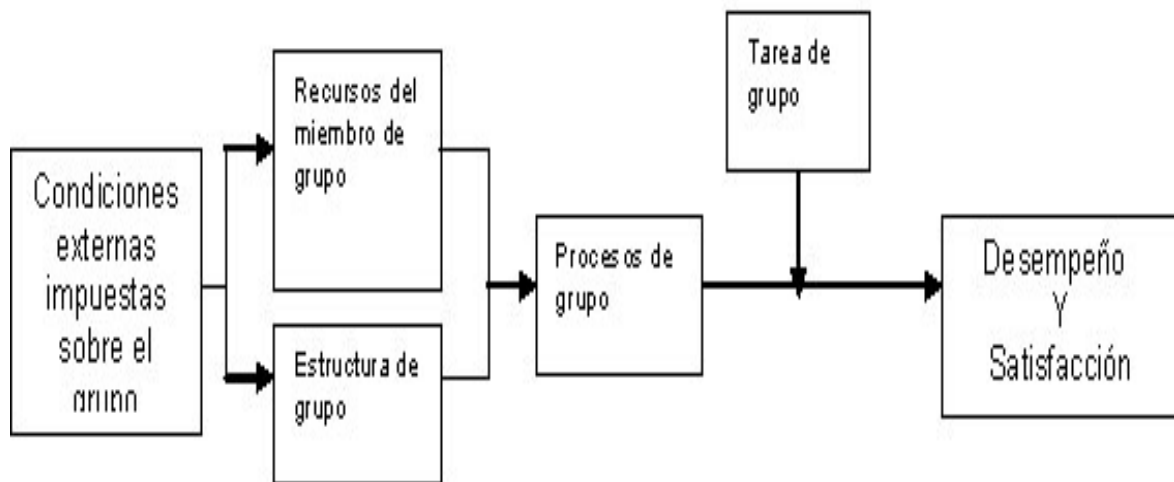
5.2.- Relaciones de Inter - Grupo

¿Por qué algunos de los esfuerzos de grupo son más exitosos que otros?

La respuesta es compleja, porque en el comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como **la habilidad** de los miembros y **el tamaño de grupo**, el **nivel de conflicto** y las **presiones internas** sobre los integrantes para conformar **las normas de grupo**.

Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización. Así que cada grupo tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son:



Pero, que es lo que observamos de este cuadro:

- Las condiciones externas impuestas sobre el grupo: Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- Recursos de los miembros del grupo: El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- Estructura de grupo: Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.
- Procesos de grupo: Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.
- Tareas de grupo: El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo está realizando, su complejidad y su interdependencia.
- Toma de decisiones en grupo: La toma de decisiones grupal es ampliamente usada en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

Las Condiciones Externas Impuestas sobre el Grupo

Entender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita verlo como un subsistema encajado en un sistema más grande. Esto es, cuando nos damos cuenta de que los grupos son un subgrupo de un sistema de una gran organización, podemos extraer parte de la explicación de grupo a partir del entendimiento de lo que es la organización a la cual pertenece. Y para ello analizaremos los siguientes aspectos:

Estrategia de la Organización

La estrategia completa de la organización, entra en juego mediante la alta gerencia, la descripción general de los objetivos y los medios para lograr estos últimos. Podría por ejemplo, dirigir la organización hacia la reducción de costos, mejorar la calidad, expandir la participación de mercado o disminuir el tamaño de todas sus operaciones. La estrategia persigue, en determinado momento, influenciará el poder de varios grupos de trabajo, los cuales, a cambio, determinarán los recursos que la alta gerencia de la organización está dispuesta a distribuirle para realizar sus tareas.

Estructura de Autoridad

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién informa a quién, quién toma decisiones y qué decisiones los individuos o grupos están facultados para tomar. Esta estructura típicamente determina dónde colocar un grupo de trabajadores dado en la jerarquía de la organización, el líder formal del grupo y las relaciones formales entre los grupos. Así que mientras un grupo de trabajo podría ser dirigido por alguien que emerge de manera informal dentro del grupo, el líder formalmente designado – elegido por la gerencia – tiene la autoridad de la que carecen los demás del grupo.

Regulaciones Formales

Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puesto y otras formas de regulaciones para estandarizar el comportamiento del empleado. Dado que MacDonal'd's tiene el estándar de procedimientos de operación para tomar órdenes, cocinar hamburguesas y llenar vasos de bebida, la libertad de los miembros del grupo de trabajo para establecer estándares independientes de comportamiento está severamente limitada. Mientras más formales sean las regulaciones que las organizaciones impongan en todos sus empleados, más consistente y predecible será el comportamiento de sus integrantes del grupo de trabajo.

Recursos Organizacionales

Algunas organizaciones son grandes y lucrativas, con una gran abundancia de recursos. Sus empleados, por ejemplo, tendrán herramientas y equipo modernos, de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras no serán tan afortunadas. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, así también lo son los equipos de trabajo. Lo que un grupo realmente logra está determinado, en gran medida, por lo que es capaz de hacer. La presencia o ausencia de recursos como el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo – los cuales son distribuidos en el grupo por la organización – tiene una gran carga del comportamiento del grupo.

Proceso de Selección del Personal

Los integrantes de cualquier grupo de trabajo son, en primer lugar, miembros de la organización de la cual el grupo es parte. Los miembros de un equipo de tarea cuyo objetivo es reducir los costos en Boeing, primero tuvieron que ser contratados como

empleados de la compañía. De manera que los criterios que una organización aplica en su proceso de selección determinarán los tipos de personas que habrá en los grupos de trabajo.

La Evaluación del Desempeño y el Sistema de Recompensas

Otra variable de la organización que afecta a todos los empleados es la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas. ¿La organización proporciona a los empleados objetivos de desafío, de desempeño específico? ¿La organización proporciona recompensa el logro de los objetivos individuales o de grupo? Ya que los grupos de trabajo son parte de un gran sistema organizacional, el comportamiento de los miembros del grupo estará influenciado por el modo en que la organización evalúa el desempeño y los comportamientos que se recompensan.

5.3. Solución de Problemas

El Comportamiento Grupal

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa.

No obstante, es menester para la comprensión de lo que son los Fundamentos del comportamiento de grupo, identificar cada uno de los elementos que constituyen ese concepto y lograr una clara idea del mismo.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad de la organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedí mentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.

"Parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. Es verdad que ocasionalmente leemos acerca de un equipo de atletismo compuesto por jugadores mediocres, quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y precisión de equipo de trabajo, vencen por mucho a un grupo más talentoso de jugadores. Pero tales casos hacen noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice un viejo refrán: "La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de apostar". El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

¿Qué pronósticos podemos hacer con relación a la habilidad y al desempeño de grupo?

Primero, la evidencia indica que los individuos que mantienen habilidades cruciales par lograr la tarea de grupo tienden a estar más involucrados en la actividad del conjunto, generalmente contribuyen más, tienen mayor probabilidad de surgir como líderes de grupo. Y se sienten más satisfechos si el grupo utiliza sus talentos con eficacia.

Segundo, se ha encontrado que tanto la habilidad intelectual como la relevante en la tarea, están relacionadas con el desempeño total de grupo. Sin embargo, la correlación no es particularmente alta, sugiriendo que otros factores como el tamaño del grupo, el tipo de tareas por desempeñar, las acciones de su líder y el nivel de conflicto dentro de grupo también influyen en el desempeño.

Cada cual dentro del objetivo fundamental, aporta conocimientos y facultades que distinguen su labor de otros miembros del grupo; es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

Las Normas Grupales.

El comportamiento grupal, como cualquier otro tipo de comportamiento, tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque parecieran de poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

El Pensamiento Grupal.

El primer fenómeno, llamado pensamiento de grupo, se relaciona con las normas. Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar drásticamente su desempeño. El segundo fenómeno que revisaremos es llamado ajuste de grupo. Indica que la discutir un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que ellos mantienen. En algunas situaciones la precaución domina, existe un ajuste conservador. Más a menudo, sin embargo, la evidencia indica que los grupos tienden a ajustarse hacia el tiempo.

La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe de cumplirse, puesto que la exclusión de aquellos que tienen interés y los que no, da por resultado inequívoco que los primeros concluyen su labor precipitadamente para poder realizar la que el otro miembro desentendió, efectuó un desempeño mediocre y por demás holgazán, por no expedir los recursos de la manera debida.

Eficacia y Eficiencia.

El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que usted use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante. Los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final. La aceptación está del grado del grupo otra vez. Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces,

debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

En resumen, los grupos constituyen un excelente vehículo para desempeñar muchos pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad en la participación para la reunión de la información. Si el grupo se compone de individuos con diversos Antecedentes, las alternativas generadas serian más extensivas y el análisis más critico. Cuanto se está de acuerdo en la solución final, hay más gente que la apoye y la ponga en práctica. Estos valores agregados, sin embargo, pueden ser más que un balance de tiempo consumido por las decisiones del grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que generan hacia la conformidad. "

5.4.- Toma de decisiones.

Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto dé pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, como cita el autor, dos cabezas piensan mejor que una y es conocido que las limitaciones de un individuo no son las de otro y entre ambos el resultado es siempre superior al unitario pensamiento individual y limitado. Es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo. Existen técnicas para la toma de decisiones como la interacción cara a cara, verbal de ideas y aquella que denominamos tormentas de ideas, en la que la creatividad alienta cualquier posibilidad desarrollando alternativas; y la técnica del grupo nominal; es decir, cada uno de los miembros expone su idea ordenando y señalando su opinión sin restringir la percepción individual de cada uno, y por último la reunión electrónica e impersonal a través de una PC.

Evaluación de la Eficacia del Grupo

TIPOS DE GRUPO

CRITERIOS DE EFICACIA	INTERACCIÓN	TORMENTA de IDEAS	NOMINAL	ELECTRÓNICO
Numero de ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Costos monetarios	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Velocidad	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
Orientación a la tarea	Bajo	Alto	Alto	Alto
Potencial de un conflicto Interpersonal	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Sentimientos de logro	Alto a bajo	Alto	Alto	Alto
Compromiso c/ la solución	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de cohesión de grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

Fuente: basado en Mumighan, .1: K, "Group Decision Making: What Strategies Should You Use?", en Management Review, febrero de 1981, p. 61.

La Dirección.

Como se señaló anteriormente, la autoridad u orden jerárquico determina parte fundamental de la organización de un grupo, ya que dependen de ésta su eficiencia y selección de los recursos grupales con los que se cuenta. Quien realiza este papel debe contar con capacidad reconocida y liderazgo. El saber dirigir es cuestión de saber hacer, y al conducir una empresa, un grupo o alguna dependencia, es necesario el conocimiento de los comportamientos grupales que se requieren para llevar a cabo la labor.

Conducción de una reunión DE GRUPO

Las reuniones de grupo tienen la reputación de ser eficientes. Por ejemplo, un connotado economista, John Kenneth Galbraith, ha dicho: "las reuniones son indispensables cuando usted no quiere hacer algo".

Cuando usted es responsable de la conducción de una reunión, ¿qué puede hacer para ser más eficiente y eficaz?

Siga estos 12 pasos:

1. Prepare una agenda para la reunión. Una agenda define que espera lograr en la reunión. Debería enunciar el propósito de la junta; quién asistirá, qué preparación, de ser el caso, se requiere para cada participante; una lista detallada de los asuntos que se tratarán, el lugar y la hora específicas de la reunión, así como el tiempo específico que durará la junta.
2. Distribuya la agenda con anterioridad. Los participantes deberían tener la agenda con suficiente tiempo de anticipación para que puedan prepararse de manera adecuada para la reunión.
3. Consulte con los participantes antes de la reunión. Un participante no preparado no puede contribuir con todo su potencial. Es su responsabilidad asegurarse de que los miembros estén preparados, así que verifíquelo con bastante tiempo antes de la junta.
4. Consiga que los participantes se ciñan a la agenda. Lo primero que debe hacerse en la reunión es que los participantes revisen la agenda, hagan algunos cambios, luego aprueben la agenda definitiva.
5. Establezca los parámetros específicos de tiempo. Las reuniones deben empezar a tiempo y tener un tiempo específico para terminar. Es su responsabilidad especificar estos parámetros y mantenerlos.
6. Mantenga enfocada la discusión. Es su responsabilidad dar la dirección a la discusión, mantenerla enfocada en los temas y minimizar las interrupciones, el desorden y los comentarios no relevantes.
7. Aliente y apoye la participación de todos los miembros. Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a los problemas, cada participante deberá ser alentado a contribuir. Las personalidades calladas o reservadas necesitan ser involucradas para que sus ideas se oigan.

8. Mantenga un estilo equilibrado. El líder eficaz de grupo impulsa cuando es necesario y es pasivo cuando debe serlo.
9. Aliente las ideas contradictorias. Usted necesita alentar los diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.
10. Desaliente la fricción de personalidades. Una reunión eficaz se caracteriza por la evaluación crítica de las ideas, no por los ataques a la gente. Cuando dirija una reunión, debe interceder rápidamente para detener los ataques personales y otras formas de insulto verbal.
11. Sea un escucha eficaz. Usted necesita escuchar con intensidad, empatía, objetividad, y hacer lo que sea necesario para conseguir el significado completo de cada uno de los comentarios de los participantes.
12. Concluya con propiedad. Usted deberá cerrar una reunión con el resumen de las metas del grupo, clarificar las acciones, si las hay, que necesitan efectuarse después de la reunión; y distribuir las tareas de seguimiento. Si se toman algunas decisiones usted también debe determinar quién será responsable de comunicarlas y ponerlas en práctica.