



Manejo de grupos formales, informales y equipos de trabajo

Fundamentos de ingeniería administrativa

Joel Ariel García Muñiz
2/15/2016

Contents

Introducción.....	2
Organización formal e informal.....	2
Organización formal e informal.....	2
Estructura formal.....	2
Estructura informal.....	2
Propiedades de la estructura informal.....	2
Aspectos positivos de la organización informal.....	3
Aspectos negativos de la organización informal.....	3
Grupos formales.....	3
Grupos informales.....	4
El concepto de dinámica de grupos.....	5
Fundamentos del Comportamiento de los Grupos.....	5
Etapas del desarrollo de un grupo.....	5
¿Por qué las personas se reúnen en grupos?.....	6
Desempeño.....	7
Satisfacción.....	8
Conflicto, Negociación y comportamiento entre grupos.....	8
Bibliography.....	11

Introducción.

La organización formal es el esqueleto de una compañía, la informal es el sistema nervioso central que impulsa los procesos de reflexión colectiva, acciones y reacciones de sus unidades empresariales. (Hanson, 1993)

Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad. Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

Organización formal e informal.

Organización formal e informal.

Estructura formal.

Organización basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada. Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

Estructura informal.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

Propiedades de la estructura informal.

Crean su propio catálogo de normas, reflejan los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable. Las normas sirven para probar la lealtad de sus integrantes al grupo y aplicar sanciones en caso de incumplimiento, como puede ser: “no sobrepasar un determinado ritmo de trabajo, no perjudicar a otro miembro...” ; En caso de no cumplir dichas normas no escritas, se les aplican sanciones como “la exclusión del grupo, el uso de nombres peyorativos o pérdida de favoritismos”

En la estructura informal se generan prácticas de trabajo no oficiales: formas de llevar a cabo tareas que el grupo considera adecuadas aunque vayan en contra de las reglas o métodos establecidos por la organización como puede ser “ prescindir del equipo de seguridad necesario” ; En muchas ocasiones, los miembros intercambian tareas o ayudan a alcanzar el nivel de producción establecido a los empleados más lentos, o protegen a los más débiles. Pueden facilitar o interferir en los intereses de la organización, influyendo en el logro de sus objetivos como empresa.

Aspectos positivos de la organización informal.

A continuación se enlistan los aspectos positivos de una organización informal:

- Ayuda a los individuos a satisfacer determinadas necesidades que la organización formal no puede: afiliación, estima, seguridad.
- Colaboran en hacer más eficiente la organización formal.
- Facilita la cooperación interdepartamental y el flujo de información.
- Las satisfacciones y las recompensas brindan a los individuos a mejorar el clima laboral, reduciendo absentismo.
- La amistad y el trato social mejoran la eficacia del trabajo y contribuyen a que las ideas y la información fluyan mejor.
- Facilita la circulación de información excluida en el sistema formal, que suele centrarse en datos cuantitativos y objetivos.

Aspectos negativos de la organización informal.

Damos paso a una serie de aspectos negativos de este tipo de organización:

- En algunas ocasiones, la gente no obedece al sistema regulado, para dar prioridad a sus necesidades personales.
- Pueden manipular información a su beneficio, retienen información a los directivos o revelan datos de cierta importancia a personas ajenas.
- Pueden establecer sus propios estándares de trabajo, ignorando los programas establecidos.
- Al crear y aplicar sus normas, minan la autoridad formal y hacen inútil el sistema de control de la organización.
- Unos pocos individuos pueden manejar el grupo a su propio beneficio.
- Uno de los propósitos del grupo informal es perpetuarse y establecer su estructura de grupo; si para lograrlo deben ignorar lo que conviene a la organización es evidente que lo harán

Grupos formales.

Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas. El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. 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. (Nosnik, 1995)

Según Shermenhorn y otros, un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto. Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido. (John R. Schermerhorn, 2005)

Los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en el que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.

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. Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizativa.

Los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Los grupos informales ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones

interpersonales, tienen el potencial de agilizar el flujo del trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad formales no proporcionan. (John R. Schermerhorn, 2005)

Por otra parte Gibson y otros afirman que los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad. En el primero los individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tareas pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización. Los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral. Aunque los grupos de amistad son informales, los jefes deben ser conscientes de que deben, en la medida de lo posible intentar influir positivamente en ellos. (GIBSON, 1996)

El concepto de dinámica de grupos.

Es el proceso social por el cual las personas interactúan directamente entre sí en pequeños grupos. “Dinámica”: se deriva del vocablo griego que significa fuerza. De ahí que la dinámica de grupos se refiera al estudio de las fuerzas que operan al interior de un grupo.

Los grupos poseen atributos propios, distintos de los atributos de los individuos que los componen los atributos de los grupos son ilustrados por una simple lección; “uno más uno es igual a tres”.

En un grupo las cosas no pueden reducirse únicamente a dos personas, porque es imposible considerar a dos personas sin considerar al mismo tiempo la relación entre ellas, el tercer elemento de la ecuación.

Fundamentos del Comportamiento de los Grupos.

Etapas del desarrollo de un grupo.

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

1. La formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.
2. La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.
3. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.
4. La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.
5. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En esta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo. (Chiavenato, 2009)

¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

- Seguridad. Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.
- Estatus. La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.
- Autoestima. Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.
- Pertenencia. Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas

interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

- Poder. Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.
- Logro de metas. Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

Desempeño.

Cierto número de propiedades que tienen los grupos se relacionan con el desempeño. Entre las más prominentes se hallan la percepción de los roles, normas, diferencias de estatus, tamaño del grupo y cohesión.

Hay una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del empleado. El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en cuanto a la percepción del trabajo del primero influye en el grado que dicho trabajador será juzgado como un realizador eficaz por su superior. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo por medio del establecimiento de estándares de lo que es correcto y lo que no. Las normas de un grupo dado ayudan a explicar a los directivos el comportamiento de sus miembros. Cuando las normas del grupo aprueban una producción elevada, los gerentes pueden esperar que el desempeño individual sea más alto que cuando lo desaprueban. De manera similar, las normas que dan apoyo al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.

Las inequidades de estatus generan frustración e influyen de manera adversa productividad y disposición para permanecer en la empresa. Entre los individuos sensibles a la inequidad, la incongruencia provoca la disminución de la motivación y una búsqueda intensa de maneras de encontrar justicia (es decir, se busca empleo). Además, debido a que la gente de menor estatus tiende a participar menos en las discusiones de los grupos, aquellos que se caracterizan por diferencias grandes de estatus entre sus miembros inhiben las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y desaprovechan su potencial.

El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de que emprenda éste. Los grupos más grandes son más eficaces en las actividades de descubrimiento de hechos. Los grupos más pequeños tienen más eficacia en la realización

de tareas de emprender acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que si la administración utiliza grupos grandes, debe hacer esfuerzos para que haya medidas del desempeño individual dentro del grupo.

Satisfacción.

Igual que con la relación entre la percepción del rol y el desempeño, la congruencia alta entre el jefe y el empleado con la percepción del trabajo de éste, está muy asociada con la satisfacción alta del trabajador. En forma similar, el conflicto de roles se asocia con el estrés inducido por el puesto y la insatisfacción con el empleo.

La mayoría de personas prefiere comunicarse con otras de su mismo estatus o más alto, y no con aquellas por debajo. Como resultado, se debe esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus menor al de ellos.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que se espera por intuición: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción. Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades para participar y tener interacción social, igual que la aptitud de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan el disenso, conflicto y la formación de subgrupos, todo lo cual hace que el grupo sea una entidad menos placentera para ser parte de él.

Conflicto, Negociación y comportamiento entre grupos.

Muchas personas asumen que el conflicto se relaciona con un desempeño más bajo del grupo y la organización. Se puede demostrar que con mucha frecuencia dicha suposición es incorrecta. El conflicto es constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o unidad. Los niveles de conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos. Cualquier extremo va en detrimento del desempeño. Un nivel óptimo es aquel en que hay conflicto suficiente para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones, e iniciar un cambio, aunque no demasiado que sea rupturista o perjudique la coordinación de las actividades. (MORGAN, 1986)

¿Qué consejo dar a los directivos que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos? No suponga que una sola intención de manejo de conflictos será siempre la mejor... Debe seleccionar la que sea apropiada para la situación. Los que siguen son algunos lineamientos al respecto:

- Use la competencia cuando sea vital una acción rápida y decisiva (en emergencias), en asuntos importantes en los que es necesario implementar acciones impopulares (recortar costos, imponer reglas desagradables, disciplina) en aspectos vitales para

el bienestar de la organización en los que sepa que está en lo correcto, y en contra de personas que sacan ventajas del comportamiento no competitivo.

- Utilice la colaboración para encontrar una solución integradora cuando conjuntos de preocupaciones sean demasiado importantes como para establecer un compromiso, cuando su objetivo sea aprender, para obtener las de personas con diferentes perspectivas, para lograr el compromiso por medio de incorporar preocupaciones en un consenso, y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.
- Evite el conflicto cuando un aspecto sea trivial o haya otros más importantes que presionen, cuando perciba que no hay ninguna oportunidad de satisfacer sus preocupaciones, cuando la disrupción potencial supere los beneficios de la solución, para permitir que la gente se tranquilice y obtenga otra perspectiva, cuando la obtención de información rebasa una decisión inmediata, cuando otros sean capaces de resolver el conflicto con más eficacia, y cuando los asuntos parezcan ser tangenciales o síntomas de otros.
- Emplee el acomodo cuando encuentre que usted está equivocado y permita que se escuche una posición mejor, para aprender y mostrar lo razonable que es usted; también cuando haya asuntos más importantes para otros que para usted y satisfacerlos a fin de que mantengan la cooperación; para construir créditos sociales para asuntos posteriores; para minimizar las pérdidas cuando usted esté superado y perdiendo; cuando la armonía y estabilidad sean especialmente importantes; y para permitir que los empleados se desarrollen por medio del aprendizaje de sus errores.
- Use el compromiso cuando las metas sean importantes pero no se beneficien del esfuerzo de una disrupción potencial de enfoques más asertivos; cuando haya oponentes con poder igual comprometidos en metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales de asuntos complejos; para llegar a soluciones expeditas con presión del tiempo; y como respaldo cuando la colaboración o competencia no tengan éxito.

La negociación es una actividad dinámica en los grupos y organizaciones. El arreglo distributivo resuelve disputas, pero es frecuente que afecte negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se centra en el corto plazo y confronta. Al contrario, el arreglo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y construyen relaciones duraderas. Cuando entre en negociaciones asegúrese de plantear sus metas en forma agresiva y trate de encontrar formas creativas de lograr las de ambas partes, en especial cuando valore la relación a largo plazo con la otra parte. Eso

no significa "rendirse" en sus intereses, más bien quiere decir tratar de generar soluciones que den a las dos partes lo que desean en realidad.

Bibliography

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Mexico.
- GIBSON, J. L. (1996). *LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE CHILE.
- Hanson, D. K. (1993). *Informal Networks: The Company Behind the Chart*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Hernández, F. A. (2012). *Liderazgo: cómo implementarlo en tu empresa*. Barcelona: Editorial académica española.
- John R. Schermerhorn, J. G. (2005). *Organizational Behavior*. Wiley.
- MORGAN, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Ra-ma.
- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México: Mimeo.