



14

Grupos formales e informales de trabajo

ANTOLIN TORRES CUAHUA

Índice

Comportamiento organizacional	4
El enfoque de Gestión dentro del comportamiento organizacional	5
Roles de la administración en el comportamiento organizacional	7
Roles interpersonales	8
Roles informativos	8
Roles de toma de decisiones	8
Disciplinas que intervienen en el campo del CO	9
Psicología	9
Sociología	10
Antropología	10
Fundamentos del comportamiento de los grupos	11
Los grupos formales y no formales	12
Los grupos de mando y tarea	12
Grupo de interés	13
Grupo amistoso	13
Razones de porque las personas se reúnen en grupos	14
Etapas del desarrollo de un grupo	15
Modelo de las cinco etapas	15
Propiedades del grupo	16
Primera propiedad de los grupos: Roles.	16
Segunda y tercera propiedades de los grupos: Las normas y el estatus	18
Cuarta propiedad de los grupos: Tamaño	20
Quinta propiedad de los grupos: Cohesión	21
Diferencias entre los grupos y equipos	22
Tipos de equipos	23
Manejo del conflicto	25
Definición de conflicto	25
El proceso del conflicto	26
Técnicas de resolución del conflicto	27
Conclusiones	28
Propuesta de tesis.	29
Objetivo	29
Bibliografía	29

Manejo de grupos formales e informales de trabajo

El éxito de una empresa depende de muchos factores, de la calidad de los productos y servicios que ofrece, de la rapidez y agilidad con la que los hace llegar a sus clientes, de la versatilidad para generar nuevos y mejores productos, de la capacidad de penetración de mercado, del capital intelectual con el que cuenta, así podríamos nombrar diversos factores pero en todo ellos estará presente el capital humano y con este su conducta psicológica individual, industrial y social. Por ello el interés de este artículo es analizar porque el modelo tradicional de administración a pesar de que sigue vigente está cambiando su enfoque constantemente y una de las etapas es el estudio de las personas dentro de la organización y los nuevos modelos de directivos, gerentes y jefes, usando con precaución este concepto, de áreas clave de la empresa.

Las presiones competitivas sobre las compañías siguen aumentando, y los administradores hábiles buscan fortalecer la eficacia operacional de sus firmas y una ventaja competitiva. La eficacia en el despliegue por parte de la administración de los recursos tecnológicos de sus firmas y sus iniciativas estratégicas dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral.

Por esta situación se busca actualmente que los jefes tradicionales interpreten adecuadamente los diferentes procesos y eventos organizacionales en términos de la conducta humana y eso trae consigo el adecuado manejo de los grupos que se forman en la organización en el cual ha evolucionado de ser un supervisor a un facilitador, un dinamizador que colabore ampliamente en la consecución de las metas de la empresa.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional (Champoux, 2011)

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad,

desempeño humano y administración. Hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del CO. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

El enfoque de Gestión dentro del comportamiento organizacional

El campo de gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización. Los gerentes son personas que logran los objetivos organizacionales pretendidos, seleccionando e implementando los procesos mencionados anteriormente en el momento y lugar adecuado. Las responsabilidades tradicionales y sumamente repetitivas de los gerentes han sido supervisar y motivar a los subordinados y reportar los resultados al siguiente nivel más alto en la cadena de mando. Las definiciones más nuevas de gestión quitan el énfasis en los procesos recurrentes y resaltan la importancia del gerente como un “habilitador (facilitador) del desempeño del empleado” en lugar de las “actividades” mucho más tradicionales mencionadas anteriormente. (Dailey, 2012)

Los supervisores y los directivos son los responsables del trabajo de la organización en el día a día. No producen, de manera directa, bienes y servicios específicos. En cambio, supervisan el trabajo de sus subordinados, quienes sí producen bienes y servicios. En este contexto, los gerentes son responsables de apoyar la eficacia operativa o la optimización de producción y proveer bienes y servicios. Por su naturaleza, la eficacia operativa examina el desempeño de la firma en relación a su propio estándar y a los estándares rivales (en la medida que se conozcan). En el día a día los gerentes pueden tratar de crear productos más

rápido, usar menos insumos o reducir las tasas de defectos (o alguna combinación de las tres).

Las responsabilidades de un gerente en la eficacia operativa se reducen a tres componentes:

1. Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.

2. Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos. Un ejemplo sería la creación de una aplicación para Smartphones que dé al vendedor los precios más actuales de los productos de las firmas rivales.

3. Un componente humano, relacionado con la fuerza laboral y el bienestar de los empleados. Los ejemplos en esta área están lanzando un programa de apoyo para empleados en situación problemática o el diseño de un programa de asistencia sanitaria para los empleados, con el objetivo de reducir el costo de los seguros.

La cantidad de tiempo que un gerente dedica a estas actividades está en función de su nivel dentro de la jerarquía organizacional. En general, se puede afirmar que los supervisores de primera línea se ocupan fundamentalmente de trabajos de índole técnica. Ellos dedican mucho menos tiempo a tareas de tipo conceptual o humano. En el nivel medio de gestión, generalmente sucede que aumenta la carga de trabajo conceptual y humano, mientras que decrece la carga de trabajo técnica. Los directivos del nivel superior invierten la mayor parte de su tiempo en trabajo conceptual y humano. Un ejemplo de su trabajo conceptual sería la planificación estratégica (construir y tener ventaja competitiva y sostener una eficacia operativa). Los componentes humanos del trabajo de los ejecutivos serían administrar el pago y los beneficios de la fuerza laboral, y autorizar la capacitación y el desarrollo.

Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Roles de la administración en el comportamiento organizacional

Damos por un hecho que la mayoría de los errores cometidos por administradores son aquellos en lo que era obvio el sentido común, otros aquellos que se pudieron resolver con mejores conocimientos o el empleo adecuado de una técnica por ello es importante observar que tipo de roles cumplen en determinadas situaciones de acuerdo con Mintzberg.

A finales de la década de 1960, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos a fin de determinar lo que hacían en sus trabajos. Con base en sus observaciones, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñaban diez roles –o conjuntos de comportamientos– diferentes y altamente interrelacionados atribuibles a sus trabajos.

Rol	Descripción
Interpersonal	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información
Informativo	
Vigilante	Recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización
Difusor	Transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización
Decisorio	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Roles interpersonales

Se requiere que todos los gerentes cumplan con deberes de naturaleza ceremonial y simbólica. Por ejemplo, cuando el presidente de una universidad entrega diplomas en la graduación o el supervisor de una fábrica hace un recorrido por la planta con un grupo de estudiantes de preparatoria, él o ella están actuando en su rol de representante. Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder. Esta incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados

El tercer rol del grupo interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como la de hacer contacto con personal externo que proporciona información al gerente. Se trata de individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la propia compañía tiene una relación interna. Cuando ese gerente de ventas entabla contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación comercial, él o ella tienen una relación externa

Roles informativos

Todos los gerentes, hasta cierto punto, obtienen información de organizaciones e instituciones externas. Es común que se informen a través de la lectura de revistas y de conversaciones con otras personas sobre cambios en la opinión pública, lo que tal vez planean los competidores y otras cuestiones parecidas. Mintzberg llamó a esto el rol de vigilante. Los gerentes también actúan como conducto que transmite información a los miembros de la organización. Este es el rol de difusor. Además, desempeñan el rol de vocero cuando representan a la organización ante personas de fuera.

Roles de toma de decisiones

Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de hacer elecciones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de dificultades, toman acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades a fin de lograr ventajas para su propia unidad.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

Psicología

La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del tra - bajo y estrés laboral.

Psicología social

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio –cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

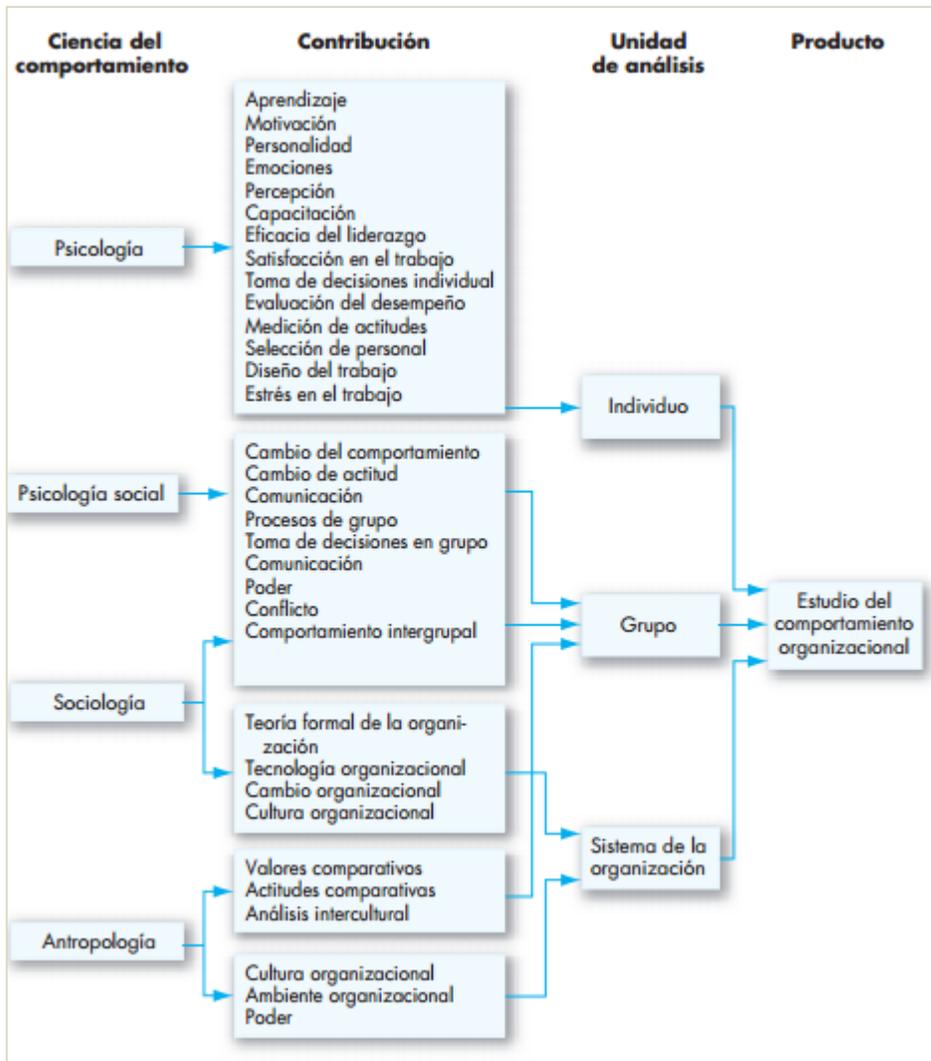
Sociología

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto

Antropología

La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

Disciplinas y comportamiento organizacional



Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Fundamentos del comportamiento de los grupos

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Los grupos formales y no formales

Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros.

A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos.

Los grupos de mando y tarea

Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales. Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

A los grupos de tarea también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas. Por ejemplo, si un estudiante es acusado de haber cometido un delito en el campus,

tal vez se requiera comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el de asuntos estudiantiles, el de inscripciones, el director de seguridad y el asesor del estudiante, esa formación constituiría un grupo de tarea. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea pero no a la inversa, porque los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización.

Grupo de interés

Las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interese. Ése sería un grupo de interés. Los empleados que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común.

Grupo amistoso

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan grupos amistosos. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, apoyo para el equipo de fútbol de Notre Dame, interés en el mismo conjunto de rock alternativo o puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características. No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios.

Razones de porque 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.

14

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.

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,³ es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

Modelo de las cinco etapas

El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

La primera etapa, 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.

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.

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 el 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.

La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, 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 la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Propiedades del grupo

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste.

Primera propiedad de los grupos: Roles.

Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste. Como veremos, una de las tareas para entender

el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Identidad del rol.

Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios. Por ejemplo, cuando las sobrecargos sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, se vio que sus actitudes cambiaban de ser favorables al sindicato a serlo con la empresa a pocos meses de haber tenido lugar el ascenso. Cuando más tarde tuvieron que cancelarse estos ascensos debido a dificultades económicas de la compañía, se vio que las supervisoras degradadas adoptaban de nuevo actitudes a favor del sindicato.

Percepción del rol.

Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones? De los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos Grey's Anatomy. Por supuesto, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un "experto" para que aprendan a actuar como se supone deben hacerlo.

Expectativas del rol.

Se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa. Por ejemplo, el rol de un juez federal de Estados Unidos se concibe como poseedor de propiedad y dignidad, en

tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

Segunda y tercera propiedades de los grupos: Las normas y el estatus.

¿Se ha dado cuenta que los jugadores de golf no hablan mientras sus compañeros se preparan en la cancha o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? La respuesta es: las normas.

Las normas

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen. Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos.

Es probable que la más común sea la norma de desempeño. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las normas de presentación (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuándo parecer ocupado), normas de acuerdo social (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y normas de asignación de recursos (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

Estatus.

El estatus –es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno– existe en toda sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben.

¿Qué es lo que determina el estatus? De acuerdo con la teoría de las características del estatus, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.

El poder que una persona ejerce sobre las demás.

Debido a que es probable que controlen los recursos del grupo, las personas que controlan los resultados de un grupo a través de su poder tienden a ser percibidas como de gran estatus.

La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.

La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado. Por ejemplo, se piensa que Kobe Bryant, estrella de la NBA, tiene mucho más que decir sobre la elección de un jugador que sus entrenadores.

Características personales.

Alguien con características personales que el grupo valora como positivas – como la buena presentación, la inteligencia, el dinero o la personalidad amistosa– tendrá un estatus más alto que alguien con menores atributos.

Cuarta propiedad de los grupos: Tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren.

Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente. Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes –se conforman de doce o más miembros– son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción. Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

¿Cuál es la causa de la pereza social?

Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que es justo: si usted percibe a los demás como ineptos o perezosos, reestablecerá la equidad con la reducción de su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a una persona en particular, se ve oscurecida la relación entre lo que aporta un individuo y la producción del grupo. En tales situaciones, las personas se ven tentadas a convertirse en “bandoleros” y avanzan sobre el esfuerzo del grupo. En otras palabras, cuando los individuos piensen que su contribución no puede medirse habrá una reducción de la eficiencia.

Quinta propiedad de los grupos: Cohesión

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo.

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo. Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas.

Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado. ¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación:

(1) Hacer más pequeño al grupo. (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo. (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos. (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste. (5) Estimular la competencia con otros grupos. (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales. (7) Aislar físicamente al grupo.

En resumen, los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico. En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales, los conflictos internos que generan y las presiones que hay para la conformidad. Por tanto, es de esperarse que en ciertos casos los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

Diferencias entre los grupos y equipos

Los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar

equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

Tipos de equipos

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.

Equipos para resolver problemas.

Si recordamos el pasado, hace alrededor de 20 años, veremos que los equipos comenzaban a ganar popularidad y la mayoría de ellos tenían una forma similar. Era común que estuvieran compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reunían cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas. En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan. Por ejemplo, Merrill Lynch creó un equipo para resolver problemas que de manera específica definiera formas para reducir el número de días que tomaba la apertura de una nueva cuenta para administrar efectivo.⁵ Al sugerir que disminuyera el número de pasos del proceso, de 46 a 36, el equipo pudo abatir el número promedio de días de 15 a 8.

Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y los procesos relacionados con el trabajo. Esto llevó a experimentar

con equipos que tuvieran verdadera autonomía y que no sólo pudieran resolver problemas, si no también implementar las soluciones y hacerse responsables por completo de los resultados.

Los equipos transfuncionales.

Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

Equipos virtuales

Los tipos previos de equipos hacen su trabajo cara a cara. Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico– ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el “toma y daca” del análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. No es sorprendente que los miembros de

los equipos virtuales informen tener menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal.

Manejo del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos tales como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse. El punto de vista tradicional del conflicto era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados. El punto de vista de que todo conflicto es negativo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las personas que los generan. Como ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. Aunque los estudios e investigaciones actuales aportan evidencias fuertes que ponen en duda que este enfoque hacia la reducción de conflictos dé como resultado un rendimiento elevado del grupo, muchos de nosotros aún evaluamos las situaciones conflictivas con este estándar caduco.

Definición de conflicto

A pesar de los significados divergentes que tiene el término, hay varios conceptos comunes a la mayor parte de ellos. El conflicto debe ser percibido por las partes involucradas; que exista o no es asunto de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe. Otros aspectos en común que tienen las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio del proceso de conflicto. Entonces, se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un

efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo.

El proceso del conflicto



Técnicas de resolución del conflicto

Técnicas de resolución de conflictos

<i>Solución del problema</i>	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
<i>Metas superordenadas</i>	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<i>Expansión de recursos</i>	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso –decir, dinero, promoción, oportunidades, espacio en la oficina– la expansión de un recurso puede crear una solución ganar/ganar.
<i>Evitar</i>	Salirse del conflicto o suprimirlo.
<i>Suavizar</i>	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<i>Compromiso</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Comando autoritario</i>	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
<i>Alteración de la variable humana</i>	Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
<i>Alteración de las variables estructurales</i>	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.

Técnicas de estimulación de conflictos

<i>Comunicación</i>	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
<i>Introducción de personas externas</i>	Agregar empleados a un grupo, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administración difieren de los que sustentan los miembros actuales.
<i>Reestructurar la organización</i>	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para subvertir el <i>status quo</i> .
<i>Designar a un abogado del diablo</i>	Designar a un crítico que con toda intención argumente en contra de la mayoría de posiciones que sostenga el grupo.

Conclusiones

Manejar una administración por equipos no siempre responde a las necesidades de la empresa, ya que cada administración determina los recursos con los que cuenta y opera actualmente, como las expectativas que la organización tiene sobre si misma. Las nuevas capacidades de los administradores irán mas allá de los conceptos clásicos, hoy se requiere un involucramiento y una actitud de cooperación en su concepción más amplia.

Los modelos de equipos de trabajo, producción, ventas, decisiones y cooperatividad serán rentables para la empresa si tiene esta la capacidad de administrar el interior de cada grupo y su impacto hacia el exterior de la empresa.

Actualmente una empresa que no tenga trabajo por equipos y la popularidad que estos crearon, de alguna forma es considerada de pensamiento obsoleto sin que esto signifique deficiente.

El trabajo en equipos y la capacidad de administrarlos consume recursos que no siempre ocupan el trabajo individual y es allí donde debemos analizar que el beneficio de usar equipos supere los costos ya que en la emoción de dirigir por equipos algunas empresas podrían caer en situaciones donde los trabajos se harían mejor por individuo, considerando la complejidad de la actividad y que estas contribuyan significativamente a la meta de la empresa.

El manejo de grupos y sus conflictos también es una habilidad que se puede conjuntar en una serie de técnicas en la cuales entra la capacidad de negociación, la inteligencia para llegar a acuerdos y definir un camino coherente después del conflicto dado.

Propuesta de tesis.

El manejo y la administración de grupos en el área educativa de las zonas escolares de Orizaba.

Objetivo

Identificar los retos de la administración interna y externa de los grupos de trabajo conformados por los docentes en la educación básica y colaborar a un crecimiento organizacional medible y comparable con los estándares mundiales.

29

Bibliografía

Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior*. Taylor & Francis.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh: Heriot-Watt University.

grupo, M. d. (n.d.). Retrieved from <http://www.cedro.sld.cu/bibli/gp/gp12.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.