

Índice.

Introducción.....	1
El grupo.....	2
Las organizaciones.....	4
Los comités.....	5
Grupos directivos.....	8
Los equipos.....	10
Grupos informales.....	13
Conclusión.. ..	16
Bibliografía.....	17

Introducción.

Hemos elegido este tema de la dinámica de grupos en las organizaciones por que, nos parecía muy interesante la jerarquización de los grupos dentro de las empresas; ya que hemos descubierto el entramado mundo de las relaciones personales y como influyen estas en el buen funcionamiento de dicha empresa.

Este trabajo consta de dos partes; la primera en la que se trata el tema de los grupos en general, y la segunda parte aborda la temática de la dinámica de grupos en las organizaciones. De cómo se distribuye cada persona dentro del grupo y a su vez este dentro de la organización, de sus funciones, características, y roles.

EL GRUPO

Para diferenciar los grupos sociales de los que no lo son existen varios criterios, interdependencia, conciencia y autonomía de grupo.

Hay varios tipos de grupo, los de pertenencia, los de referencia, grupos primarios, y secundarios:

Grupos de pertenencia. Son los que implican una lealtad, sumisión, y sacrificio hacia sus miembros; por lo que suelen encontrarse tensiones y frustraciones entre los pertenecientes a él grupo

Grupos de referencia. Es el grupo respecto al que se está produciendo un proceso de acercamiento por parte de otro grupo, que elige sus normas y aptitudes.

Grupos primarios. La característica más importante de estos grupos es que sus componentes pueden relacionarse face to face. Por lo que estos grupos se limitan a números reducidos de personas. Son relaciones afectivas, personales, totales y orientadas a las relaciones sociales. Son relaciones no especializadas, tienen gran duración y entre ellas los documentos escritos suelen ser muy escasos.

Los roles que sus miembros desempeñan suelen ser inclusivos, se espera y se exige que cada uno vierta en

la vida y actividad del grupo la mayor parte de su personalidad.

La estructura de un grupo puede ser definida como la articulación existente entre los diferentes roles desempeñados por los miembros, con una atención especial a la distribución del poder dentro del grupo, lo que lleva a los roles de liderazgo.

El grupo acaba convirtiéndose en un estándar o patrón obligado de conducta de los futuros líderes.

Grupos secundarios. La existencia en la sociedad de una división de tareas sociales origina una existencia de roles. En la vida social necesitamos saber como van a actuar las personas en determinadas situaciones, y esto viene dado por los roles. El rol es un conjunto de comportamientos sociales que se transmiten por el aprendizaje, el cambio de roles ayuda a comprender la realidad social desde distintos ángulos.

Hay varios tipos de roles:

–Él adquirido. Son los roles que se adquieren por el propio esfuerzo. Dependen de la capacidad, del rendimiento y de la buena o mala fortuna del individuo. Es el tipo de rol predominante. La existencia de una sociedad abierta a la competición tiene costes psíquicos importantes como el fracaso o el estancamiento social.

–Él adscrito. Son imprescindibles por la necesidad de asignación de tareas a un bajo coste, se utilizan criterios como edad, sexo, raza, etc. Actualmente se está en contra de este tipo de rol.

Pero los roles pueden crear conflictos, ya sea por una preparación inadecuada o por la inconsistencia de status esto viene dado por la existencia de varios roles en una persona, que además se sitúan en diferentes niveles en la jerarquización social. Esto provoca consecuencias negativas, produce confusión social y el individuo puede lograr un status menor al que le correspondería.

Los conflictos también pueden venir creados por la incompatibilidad de roles en una misma persona. La solución podría ser intentar priorizar el desempeño de roles por criterio ya sean, de importancia, urgencia, etc.

Las organizaciones.

El reconocimiento de la importancia de los grupos como unidades básicas de las organizaciones: hace 50 años se consideraba que las organizaciones estaban compuestas por personas, sin más, sin tener en cuenta otros aspectos como las relaciones sociales que se dan entre ellos o su integración en grupo.

Las personas participan en las organizaciones a través de los grupos, estructurados según las tareas, habilidades y otros criterios orientados a la consecución de objetivos de la organización; pero esa participación también se realiza a través de otros grupos surgidos espontáneamente y orientados a satisfacer necesidades personales y sociales no cubiertas por la organización.

Todos estos grupos son las unidades básicas de las organizaciones, configurando su estructura tanto en grupos formales, que son los previstos por las organizaciones y forman parte de su organigrama; como informales, que son los basados en las relaciones espontáneas orientadas a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes.

Organización se podría definir como; una asociación permanente de personas que, con la intención de conseguir específicos, coordinan sus actividades mediante la formalización y reglamentación de los mismos y mediante el desempeño de roles que se articulan en estructuras diferenciadas y jerarquizadas.

Todas las organizaciones tienen en común:

Número de personas que se han organizado en una unidad social, establecido con el propósito de alcanzar ciertas metas. Formulan los procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí, y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos.

Las organizaciones por su parte, una vez establecidas, tienden a asumir una identidad propia, que les hace independientes de las personas que las fundaron o son sus miembros en la actualidad.

Hay varios tipos de organizaciones como las coercitivas, las utilitarias, las normativas, o las duales de obediencia.

Los comités.

Dentro de las organizaciones tenemos los comités, que son grupos relativamente formales de personas que representan intereses diversos y se reúnen para tomar decisiones en asuntos que les afectan. Estas decisiones suelen ser refrendadas por el voto de los miembros.

En los comités todos los miembros tienen un papel similar independientemente de su nivel, pudiendo llegar a tener mayor importancia que uno de sus superiores.

Un comité debe estar compuesto por:

Pautas principales para la participación del presidente

1. **Fase previa a la reunión:**
 - Estudiar la necesidad de llevarla a cabo.
 - Establecer el propósito y los objetivos.
 - Delimitar el rol propio y el de los demás.
 - Analizar la información de reuniones previas.
 - Identificar la asistencia esperada y las posturas iniciales que pueden ser adoptadas por los miembros.
 - Preparar y distribuir, junto al secretario, la información necesaria.
 - Tratar con los miembros los asuntos a incluir en el orden del día y la jerarquización de los mismos, así como datos y/o aspectos a desarrollar.
 - Asignar tiempo para adecuar el ritmo de la sesión.
2. **Durante la reunión:**
 - Presentar a los miembros nuevos (si procediera).
 - Hacer un breve repaso de los asuntos a considerar, aclarando los objetivos y recabando los de los asistentes.
 - Dar la palabra al secretario para que disculpe las ausencias y dé información sobre reuniones previas.
 - Ir introduciendo cada asunto incluido en el orden del día, haciendo un resumen, señalando las razones de su inclusión y dando el tiempo establecido para su discusión.
3. **Fase posterior a la reunión:**
 - Comprobar con el secretario que se han recogido, acordado y distribuido las notas sobre el contenido de la reunión.
 - Comprobar que aquellos que van a llevar a cabo alguna acción saben claramente qué hacer.
 - Detectar posibles fallos en la dirección de la reunión y establecer pautas de mejora para la próxima.
 - Plantear necesidades (a nivel de tiempo, material, etc.) para la siguiente reunión.

El presidente, encargado de determinar los procedimientos a seguir, pero sin tomar parte en la decisión.

Los miembros. formado por los sujetos que están suficientemente interesados en el asunto, y que tengan un conocimiento y una experiencia relevante, además del tiempo suficiente para preparar la reunión.

El secretario. toma nota de lo que sucede y prepara las actas.

El tamaño del comité dependerá de sus objetivos pero en ningún caso no debería sobrepasar las 20 personas.

Grupos directivos:

Alta dirección. Los escalafones más altos en una organización incluyen equipos directivos responsables de elaborar planes y tomar decisiones generales sobre el funcionamiento de la misma, que permiten abordar de forma más eficaz la complejidad y dificultad de las tareas directivas, y son un complemento habitual en aquellos casos en que la organización está bajo una única autoridad.

Estos equipos, llevan a cabo diversas funciones, pero fundamentalmente toman decisiones importantes para el desarrollo de la organización, ya que su posición jerárquica les permite acceder tanto a los subordinados como a miembros del mismo nivel en otras organizaciones, con lo que es posible que dispongan de una información completa y actual.

Estas decisiones tratarán la adaptación de la organización a la realidad cambiante, la asignación de recursos o el afrontamiento de problemas diversos.

Estos equipos, tratarán la adaptación de la organización a la realidad cambiante, la asignación de recursos o el afrontamiento de problemas diversos. Estos equipos también conllevan efectos negativos, ya que pueden ralentizar el proceso, plantear problemas de coordinación o imponer límites que determinen la política a llevar a cabo.

Los objetivos principales se han centrado en una de sus funciones predominantes, la toma de decisiones, proponiéndose al respecto dos modelos explicativos: el racional en el que las fases están muy estructuradas, con un procedimiento claro y la garantía de que la puesta en práctica de la política establecida va a poder realizarse con éxito y adaptarse a los posibles cambios ambientales, y el político, que parte de la base de que los distintos grupos funcionales que componen una organización tienen distintos objetivos.

Los problemas derivados de ambos modelos, han favorecido el desarrollo de denominado modelo de contingencia, según el cual, la eficacia de los grupos de planificación y dirección estará en función de los procedimientos que utilicen, de su relación con la organización en general, y de una serie de limitaciones contextuales contingentes, como tamaño de organización, entorno tareas recursos, etc.

Mandos intermedios. Son grupos intermedios en la jerarquía organizacional y los niveles inferiores de la dirección. Su función es llevar a cabo los planes establecidos por los equipos directivos. Son el punto de contacto entre la dirección y los trabajadores, lo que les hace recibir presiones por ambos lados. Los principales problemas que padecen y que les distinguen del resto de grupos de la organización son: los objetivos inciertos, las tareas poco claras, la ambigüedad y el conflicto de rol, la confusión sobre los procedimientos de trabajo, la promoción limitada y los conflictos interpersonales.

Dado que quizá sean los grupos intermedios los que más insatisfacción, conflicto y estrés sufren, es fundamental que sepan superar los problemas que les impidan ser eficaces y posean las habilidades adecuadas que les permitan establecer unas relaciones adecuadas y productivas con sus subordinados, sus iguales y sus superiores, para lo cual deberán recibir la formación apropiada.

Estilos de dirección.

La descentralización del poder que se está produciendo en numerosas organizaciones modernas, supone un cambio de filosofía. Este estilo, denominado participativo, supone compartir la responsabilidad con aquellos que realizan el trabajo, consultándoles e incluyéndoles en el equipo para que intervengan en la toma de decisiones. Esta involucración, no es superficial, si no que se tienen en cuenta sus contribuciones y se les hace progresivamente responsables de las actividades del grupo.

Además del rendimiento y la satisfacción en el trabajo, la participación tiende a mejorar la producción y su calidad, la motivación la aceptación del cambio, la autoestima, la cooperación con los superiores y la comunicación, así como a reducir conflictos, estrés, la rotación y el absentismo, y a incrementar el compromiso personal con la obtención de metas.

Habilidades de liderazgo.

Las tareas directivas implican dirigir equipos y solucionar problemas. Un estilo participativo de dirección implica que el líder posea y emplee una serie de habilidades que abarcan las siguientes áreas y funciones:

- Influir en el comportamiento de los subordinados
- Motivar
- Delegar
- Evaluar
- Facilitar el proceso de toma de decisiones
- Habilidades de negociación, asesoramiento, de resolución de conflictos...

Los equipos.

Dentro de las organizaciones también existen los equipos. El equipo constituye la unidad fundamental de la organización y la mayoría de las actividades de estas deben abordarse, y a veces de forma inevitable, en condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo.

El concepto de equipo corresponde mas bien a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte del trabajo de la organización de la que aquellos son responsables.

Los equipos abarcan todo ámbito de actuación, más allá inclusive de empresas e instituciones públicas o privadas.

Las ventajas de que se de un trabajo en equipo son:

- Facilitar la tarea ya que de hecho muchas tareas de la organización no pueden lograrse por otros medios.
- Facilitar la aplicación de cualquier programa en su totalidad o en cualquiera de sus fases (diagnóstico, implantación y evaluación del impacto).
- Posee mayor poder para influir en la organización
- Incrementa la motivación y satisfacción de sus miembros en el trabajo.

- Contribuye al conocimiento de la propia organización.

En el proceso del grupo existe una estructura que puede representarse de la siguiente manera:

- Variables input.

Abarcan los objetivos y tareas encomendados al grupo, los recursos humanos y materiales disponibles, la estructura de la organización (que incluye valores, expectativas, sistemas de recompensas, sistemas de poder, comunicación, producción, etc.) y el ambiente externo.

- Objetivos: Los objetivos del grupo deben resultar comunes para todos sus miembros, tratando de integrar las necesidades más relevantes de estos.

Los sujetos deben percibir que su participación es importante y personalmente beneficios.

- Tareas: a realizar: deben ser claras, comprendidas y aceptadas por los sujetos y perfectamente definidas.

- Composición de equipo: Los integrantes del equipo deben poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias y deben representar todas las secciones o departamentos implicados en la organización, incluyendo de forma fundamental aquellas personas que sean responsables y posean la suficiente autoridad para aplicar las decisiones tomadas en sus correspondientes departamentos.

Por otra parte el grupo debe estar integrado por un numero pequeño (recomendable 5 y 8 personas) que resulten compatibles entre si y que poseen habilidades sociales propias, muestren cierta heterogeneidad. Finalmente el equipo debe renovar sus integrantes en el caso de que se muestren insatisfechos, no se adapten, o el grupo no avance.

2. Proceso de transformación.

En este caso las variables mas relevantes, relacionadas en este caso con la estructura y los procesos del grupo son:

- Estatus: El equipo debe estar compuesto por personas que representen a todos los niveles de los departamentos implicados y que tengan autoridad y responsabilidad para aplicar las decisiones.
- Roles: Deben estar bien definidos y ser perfectamente conocidos por los sujetos.
- Comunicación: Deben establecerse medios que faciliten una comunicación ágil, directa y descentralizada y deben ofrecer oportunidades para que los sujetos expresen sus opiniones de forma abierta.
- Normas: Deben ser conocidas, aceptadas y apoyadas por todos los miembros.
- Poder de influencia: La influencia en las decisiones por parte de los sujetos deben basarse fundamentalmente en el empleo de información y razones.
- Liderazgo: Deben crear un ambiente de poyo que propicie colaboración y confianza, por otro lado también debe ser receptivo, y no exclusivamente respecto a la información que le proporcionen los miembros, sino también en relación sus sugerencias sobre el procedimiento y el desempeño de su rol.
- Clima grupal: Se debe favorecer mas bien un ambiente grupal informal y espontaneo que resulte confortable, estable y relajado, tolerante con las diferencias de carácter y los desacuerdos, y que promueva la ayuda mutua y las criticas constructivas.

- Relaciones intergrupales: Deben favorecerse la cooperación y cuando surjan conflictos, estos deben confrontarse y resolverse con un enfoque de solución de problemas.

Los grupos informales.

La productividad de las empresas, depende de varios factores, entre los que se encuentran las relaciones informales y los grupos sociales que se forman entre las personas cuando trabajan juntas.

Bajo la superficie de la estructura formal, y como contraste a la misma, se extiende un enmarañado sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma espontánea entre los sujetos, y que configura la estructura informal, compuesta a su vez por distintos grupos.

Son varias las razones que explican la aparición y desarrollo de los grupos informales dentro de las organizaciones. Entre los principales determinantes del desarrollo de estos grupos figuran:

- Proximidad entre las personas.
- Necesidades e intereses personales comunes
- Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas
- Consenso entre los integrantes
- Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.

Las principales características pueden agruparse teniendo en cuenta dos criterios fundamentales, como son su estructura interna y la relación que establecen con la propia organización

Características en cuanto a su estructura:

- Son el resultado de procesos espontáneos de interacción entre los sujetos que se encuentran en contacto directo.
- Se basan en acuerdos personales y prácticas habituales, que configuran una normativa informal.
- Su tamaño es reducido, manteniéndose en el límite en el que se desarrollan las relaciones interpersonales.
- La influencia se basa en la información y conocimientos, y en la identificación (poder de experto y referente).
- Muestra una jerarquización de poder lateral, y su estructura de poder no sigue la cadena de mando establecida.

Características en cuanto a su relación con la organización:

- Son subsistemas autónomos que están relacionados con la organización formal: los objetivos de ambos pueden coincidir, contraponerse o ser ajenos estableciéndose relaciones de apoyo, oposición o indiferencia.
- Surgen ante la ausencia de autonomía y como contraste del sistema formal de la organización, la cual permite a aquellos cierto grado de autonomía.
- Configuran sistemas de relaciones interpersonales más allá de lo que se espera de ellos y de las relaciones contractuales de trabajo. Estas relaciones pueden trascender la propia organización, manteniéndose al margen de ella.
- Constituyen la expresión real y efectiva de las condiciones en que operan las estructuras de trabajo, comunicación y poder en la organización.

Los grupos informales aportan beneficios tanto a las personas que forman parte de ellos como a la propia organización. Entre los posibles beneficios que aporta a la organización, no debe olvidarse que los grupos informales:

- Constituyen un canal de comunicación útil
- Permiten afrontar los requerimientos que plantean determinadas tareas, ya que son flexibles y espontáneos
- Estimulan a los mandos a que planifiquen y actúen de forma más cuidadosa
- Facilitan el trabajo y la tarea del mando
- Son un medio para contrarrestar el poder
- Promueven relaciones cooperativas y armoniosas entre departamentos
- Proporcionan estabilidad a los grupos de trabajo y consolidan el sistema.

Como contrapartida, los grupos informales pueden originar ciertos inconvenientes, como son:

- Promover rumores indeseables,
- Desarrollar actitudes negativas y normas contrarias a las pautas establecidas
- Provocar conflictos interpersonales
- Reducir la motivación
- Facilitar el conformismo
- Promover resistencias al cambio.

Conclusión

Para concluir el trabajo, debemos decir que hemos comprobado como la dinámica de grupos en las organizaciones tiene un sistema muy estructurado, complejo de elaborar y como el rol que adquiere cada persona le otorga un status más o menos elevado dependiendo del puesto que ejecuta dicha persona en la empresa .

Igualmente, esta empresa dependiendo de su seriedad, de sus objetivos y de su filosofía, adquirirá un status mayor o menor que otras empresas, dándoles así mayor beneficio económico y social.

También nos hemos dado cuenta que en las empresas independientemente del puesto que ocupe la persona se desarrollan relaciones interpersonales dando lugar a subgrupos dentro del gran grupo que es la propia empresa. Estos grupos se forman entre personas que comparten una misma problemática y una misma forma de vida.

Bibliografía:

Gil Rodríguez, F. Y García Sáiz, M. A. *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

González–Anleo, J. (1991). *Para comprender la sociología*. Navarra: evd.

Pujana, L. *Esquemas de sociología general*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Ruiz Olabuénaga, J. I. *Sociología de las organizaciones*.

16