

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

CAMPUS CULIACAN



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MATERIA

TITULAR

EL COMPORTAMIENTO GRUPAL

ENSAYO

ANÓNIMO

ALUMNA

Culiacán, Sin., Julio de 2002.

ABSTRAC

Una de las cosas realmente grandiosas acerca de los grupos de trabajo es que pueden hacer que $2 + 2 = 5$, claro, también tienen la capacidad de hacer que $2 + 2 = 3$.

S.P.R.

INTRODUCCIÓN

El presente, es un ensayo del capítulo *Fundamentos del comportamiento de grupo*, del libro *Comportamiento Organizacional* de Stephen P. Robbins.

El libro es interesante y extenso; pero quise avocarme a este tema específico que es el comportamiento de grupo porque me gusta e interesa todo lo relacionado con los recursos humanos.

Además, para el desempeño de mi carrera es muy probable que me encuentre situado en algún grupo de trabajo, así que me pareció importante estudiar y analizar su desarrollo.

DESARROLLO

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.

Se puede definir al grupo como una especie de conjuntos con alguna delimitación, que posee especiales características, las cuales distinguen los conjuntos frente a los individuos que lo integran.

Entendemos al comportamiento grupal, como una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución.

De otros grupos encontramos una clasificación manejada por el autor; siendo esta la siguiente:

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que forman una tripulación de vuelo son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social como por ejemplo, tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos se considera como un grupo informal.

Es posible clasificar a los grupos como grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Por ejemplo, un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Los grupos de tarea, están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando.

La gente pudiera estar o no estar alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Como lo maneja el autor, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la estructuración del

campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

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.

Es simple si se ve desde un contexto estudiantil, al realizar un contexto estudiantil, al realizar un trabajo escolar, las formas de organización y modos de agrupar a los individuos que constituyen una organización de interactividades, cuyo conjunto estructurado tiene una unidad común.

"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 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 pareciesen 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. "

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

CRITERIOS DE EFICACIA	TIPOS DE GRUPO				
		INTERACCIÓN	TORMENTA	NOMINAL	ELECTRÓNICO

			DE IDEAS		
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 con 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.

Dirección.

Como señalé 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
<i>Las reuniones de grupo tienen la reputación de ser eficientes. Por ejemplo, un connotado economista, Jonh Kenneth Galbraith, ha dicho: las reuniones son indispensables cuando usted no quiere hacer algo.</i>
<i>Cuando usted es responsable de la conducción de una reunión, ¿qué puede hacer para ser mas eficiente y eficaz? Siga estos 12 pasos:</i>
<i>1. Prepare una agenda para la reunión.</i> 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.
<i>2. Distribuya la agenda con anterioridad.</i> Los participantes deberían tener la agenda con suficiente tiempo de anticipación para que puedan prepararse de manera adecuada para la reunión.
<i>3. Consulte con los participantes antes de la reunión.</i> 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.
<i>4. Consiga que los participantes se ciñan a la agenda.</i> Lo primero que debe hacerse en la reunión es que los participantes revisen la agenda, hagan algunos cambios, luego aprueben la agenda definitiva.
<i>5. Establezca los parámetros específicos de tiempo.</i> Las reuniones deben empezar a tiempo y tener un

tiempo específico para terminar. Es su responsabilidad especificar estos parámetros y mantenerlos.
6. <i>Mantenga enfocada la discusión.</i> 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. <i>Aliente y apoye la participación de todos los miembros.</i> 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. <i>Mantenga un estilo equilibrado.</i> El líder eficaz de grupo impulsa cuando es necesario y es pasivo cuando debe serlo.
9. <i>Aliente las ideas contradictorias.</i> Usted necesita alentar los diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.
10. <i>Desaliente la fricción de personalidades.</i> 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. <i>Sea un escucha eficaz.</i> 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. <i>Concluya con propiedad.</i> 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.

Conclusiones

Para concluir con este escrito puedo decir de manera clara y bajo mi opinión personal, que aplicada al ámbito universitario la técnica grupal no cumple con las especificaciones requeridas para el desempeño de un trabajo o investigación pues el sistema educativo en México no está diseñado para la enseñanza del individuo en la práctica grupal de trabajo, ya que aunque esto sea costumbre en las diferentes dependencias educativas no cumple su cometido y el estudiante sigue intereses muy distintos, como igual son las condiciones externas que interactúan sobre él dándose en estos experimentos grupales si se le quiere llamar de algún modo ejemplo de todo lo que debe omitirse en un verdadero comportamiento grupal.

BIBLIOGRAFÍA

Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, Octava edición, Ed. Prentice Hall.