

## Comportamiento Organizacional

### ***UNIDAD III – Comportamiento Grupal.***

**Definición de Grupo:** Un grupo incluye a dos o más personas dentro de un entorno, en el cual colaboran para alcanzar un fin común.

Entre otras actividades un grupo puede orientar y resolver problemas, explotar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

#### **Tipos de Grupos:**

1.– Formales: se dan cuando tienen una estructura determinada, se tienen normas y estatus, esto es, que cuentan con una sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.

2.– Informales: estos no tienen una estructura muy definida, a la vez que no cuentan con un estatus específico. Surgen de manera espontánea en alguna organización o grupo formal. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los integrantes o de intereses similares.

3.– De Mando: grupos en los cuales los integrantes comparten la responsabilidad de administrar el grupo u organización, para lograr con mayor eficacia las metas propuestas. Un ejemplo es la gerencia que existe en una tienda de autoservicio, en este caso, Wal-Mart de México en la cual un grupo de 4 personas coordinan el buen funcionamiento de la tienda. Cada gerente tiene ciertas áreas de trabajo, como el gerente de de piso de ventas, el gerente de Mercaderías, el gerente de Operaciones y por arriba de estos el gerente general, el cual tiene conocimientos de las áreas anteriores.

4.– De Tarea: son cuerpos o conjuntos de individuos que se forman en grupo, para plazos breves, con tiempos especificados con anterioridad a fin de realizar una singular serie de tareas o proyectos.

Un ejemplo puede ser, un banco, el cual forma un equipo o grupo de tarea encargado de desarrollar una promoción especial para un tipo de cuenta nueva que piensa introducir el banco.

5.– De Interés: son grupos integrados por un conjunto de individuos enfocados a la búsqueda de una meta común, los integrantes de este tipo de grupo se ocupan de una o varias tareas conjuntamente y logran intereses particulares para cada uno.

6.– De Amistad: grupo en el cual los integrantes tienen características comunes entre sí, cada quien escoge a los integrantes, o bien lo hacen en conjunto. Este tipo de grupo también puede considerarse informal puesto que no tienen la capacidad de ingresar voluntariamente así como de abandonarlo.

#### **Etapas de Desarrollo del Grupo.**

1. Formación: es la primera etapa en la formación de un grupo, se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros analizan el entorno para determinar que tipos de comportamientos son aceptables. La etapa de formación se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

2.– Tormenta: segunda etapa en el desarrollo de un grupo, esta se caracteriza por la existencia del conflicto intergrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero tienen cierta resistencia a las restricciones que

este impone a las individualidades; más aun hay un conflicto en cuanto a quien controlara el grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

3.– Normatividad: esta es la tercera etapa en la formación de un grupo, esta se caracteriza por haber relaciones muy estrechas y un nivel alto de cohesión, además de que el grupo presenta un fuerte sentido de identidad.

La normatividad se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.

4.– Desempeño: cuarta etapa del desarrollo de un grupo. En este momento la estructura del grupo es plenamente funcional y aceptada. Aquí la energía del grupo ha pasado de llegar a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.

5.– Dispersión: Etapa final en el desarrollo de un grupo caracterizada por su preocupación en terminar las actividades o tareas pendientes aquí las respuestas de los miembros del grupo varían, algunas son eufóricas de complacencia por los logros del grupo otros pueden sentirse incómodos por la desaparición camaradería y amistades que se lograron mediante la vida del grupo de trabajo.

### **Razones por las que la gente forma grupos.**

Seguridad: Al unirse a un grupo los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados. La gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de si misma y puede resistir, tiene menos dudas de si misma y puede resistir mejor las amenazas cuando forma parte de un grupo.

Estatus: La inclusión de un grupo que se considera importante por otras personas, proporciona reconocimientos y estatus para sus miembros.

Autoestima: Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio, además de proporcionar estatus la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valía.

Afiliación: Los grupos pueden ser satisfactores de necesidades sociales, la gente disfruta de la membresía de un grupo por la interacción que tiene con la gente. Para muchas personas estas interacciones en el trabajo son su fuente principal de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

Poder: Se alcanza individualmente con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo. Hay poder en la multitud.

Logro de las metas: Se necesita más de una persona para la realización de una tarea con eficacia, por esto se dice que hay necesidad de agrupar talento, conocimientos o poder con el fin de terminar un trabajo con calidad.

### **Condiciones externas impuestas sobre el grupo.**

Cuando reconocemos que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor podemos determinar su comportamiento interno y externo en la organización y los factores que intervienen en el mismo.

1.– Estrategia de la organización.– Establece la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarla. Así los grupos de trabajo pertenecientes a la organización determinan los recursos administrativos para que desempeñen mejor sus tareas.

2.– Estructura de autoridad.– estructura que tienen las organizaciones, las cuales definen la subordinación, es

decir quien reporta a quien, y quien toma las decisiones y cuales son las decisiones en las que los individuos o grupos tiene el poder de decidir y actuar. Determina generalmente donde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quien es el líder formal y cuales son las relaciones formales del grupo.

3.– Regulaciones formales.– dentro de las organizaciones se crean reglas políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados.

4.– Proceso de selección de recursos humanos.– los miembros de una fuerza de trabajo primero tuvieron que ser contratados por una organización; de tal manera que el proceso sigue investigaciones de la forma de vida de las personas por medio de entrevistas que determinan la clase de personas que estará en el grupo de trabajo.

5.– Evaluación de Desempeño.– el comportamiento de los miembros del grupo se vera influido por la manera en la cual la organización eleve el desempeño y de cuales sean los comportamientos que se permiten, depende de la calidad y eficacia de los resultado para una buena o mala evaluación del desempeño.

6.– Cultura Organizacional.– toda organización tiene una cultura no escrita pero que define las normas de comportamiento adecuadas e inadecuadas para los empleados. Esta cultura comunica a todos los empleados o miembros del grupo a través del trabajo aquellos valores que la organización considera importantes.

7.– Ambiente físico en el trabajo.– el ambiente físico en el trabajo tiene mucho que ver con el comportamiento del mismo; el ambiente crea barreras y al mismo tiempo también oportunidades para la interacción del grupo.

### **Recursos de los miembros del grupo.**

1.– el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que ha recibido la mayor atención en lo individual y que aporta al grupo las habilidades y las características de la personalidad.

*A) Habilidades.*– se puede decir que parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades adecuadas para la tarea que aportan los miembros. La suma de las habilidades de los miembros del grupo no son las que únicamente pueden llevar el desempeño total del grupo pero sí fijan parámetros en cuanto lo que pueden hacer los miembros del grupo y con que grado de eficacia se desempeñan.

*B) Características de la personalidad.*– los atributos que tienden a tener una connotación positiva en la cultura personal, también tienden a estar relacionados con la productividad, la moral y la cohesión del grupo.

### **Estructura del Grupo**

1.– Los grupos son turbos desorganizados su estructura permite modelar el comportamiento de sus miembros por lo que hace posible la explicación y predicción del comportamiento individual dentro del grupo así como el desempeño de este.

2.– Liderazgo Formal.– en un grupo generalmente hay un nido formal, el cual es identificado generalmente por designaciones como la de Gerente, Supervisor, Jefe de Grupo, etc. El líder puede realizar actividades importantes así como administrar las propias actividades y materiales para un buen resultado.

3.– Papeles.– se conoce como el conjunto de patrones de comportamiento que se le atribuyen a una persona y que ocupa una posición dentro del grupo. Generalmente actuamos en diversos papeles según el rol que ocupemos dentro de una organización los papeles de una persona se clasifican:

--Identificación con el papel, en este se debe tener presente el saber lo que se tiene que hacer para cubrir la situación indicada pero no hay que caer en excesos.

--Percepción del papel, visión de una persona con respecto al cómo debe de actuar en una situación dada.

--Expectativas del papel, es la forma en como las personas creen que deben actuar en alguna situación.

--Contrato Psicológico, es un acuerdo no escrito que establece que se espera de líder o de la administración es como un compromiso.

--Conflictos de papeles, es una situación en que un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles.

4.- Normas.- son estándares aceptables del comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de el grupo también nos indican lo que los miembros del grupo deben y no hacer en alguna situación. Las normas las podemos encontrar en manuales escritos en la organización.

5.- Estatus.- el estatus es la posición socialmente dado por otros grupos o miembros del mismo grupo. El estatus puede ser:

a) Formal: este es impuesto por una organización o por medio de títulos de formalidad, por ejemplo, Ingeniero en computación, Licenciado en Derecho, etc.

b) Informal: es la valoración que las personas hacen de los individuos u objetos por ejemplo, Dirigente de una Organización.

El estatus también esta dirigido por normas pero también crea una jerarquía de estatus en un grupo a lo cual se le puede llamar equidad.

6.- Tamaño.- el tamaño define o va a dar pauta en cuanto un bueno, malo o regular resultado del grupo. Entre más grande sea el grupo se obtendrán resultados más rápido poco relacionados por la división del trabajo; por otra parte si el grupo es pequeño tardara un poco más para dar resultados eficaces.

7.- Composición.- la mayoría de las actitudes del grupo requieren de diversas habilidades y conocimientos. En conclusión es más factible que los grupos heterogéneos tengan diversas habilidades e información y sean más eficaces.

En la composición del grupo se consta de:

a) composición demográfica del grupo: es el grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico como por ejemplo, sexo, edad, nivel educativo, etc. Se dice que este atributo se ejerce sobre la rotación del mismo.

b) composición cohortes: individuos que como parte de un grupo tienen un atributo en común.

8.- Cohesión.- es el grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos a otros y están motivados para permanecer en él y así fortalecer sus actividades.

## Procesos del Grupo

1.- Son los pasos que se siguen en un grupo los cuales se les identifica como patrones de comunicación, utilizado por los miembros del grupo para un intercambio de información que no lleve a una toma de decisión.

2.- Sinergia.- en el comportamiento del grupo se pueden tener la sinergia como la suma de las particularidades de los integrantes de un grupo para fortalecer las tareas en relación a la productividad.

## IX. Tareas del grupo

1.- Son todas aquellas actividades que se plantean dentro de un lugar coordinadas con la finalidad de construir nuevas experiencias para el desempeño y la satisfacción de los miembros de un grupo (actividades).

## PENSAMIENTO Y AJUSTES O CAMBIO DEL GRUPO

Los grupos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de la toma de decisiones, dos productos secundarios en la toma de decisiones de grupo han recibido especial atención por los investigadores del comportamiento organizacional:

El pensamiento de grupo y el ajuste o cambio de grupo, que tienen el potencial para afectar la habilidad del grupo en la evaluación de alternativas de forma objetiva y llegar a soluciones de calidad en la toma de decisiones.

Pensamiento de grupo.– Fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción. Se relaciona con las normas y describe situaciones en que las presiones del grupo para lograr la conformidad impiden que el grupo efectúe una evaluación crítica de puntos de vista minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo puede llegar a obstaculizar en gran medida el desempeño del mismo.

De tal manera decimos que el pensamiento de grupo ocurre cuando los miembros buscan una conformidad y vence su desempeño de evaluación y sus cursos de acción, esto describe un deterioro de la eficiencia mental del individuo o los individuos, como resultado de las presiones del grupo.

Síntomas del pensamiento de grupo:

- Los miembros del grupo razonan cualquier resistencia a los supuestos que han hecho. Sin importar lo fuertemente que la evidencia pueda contradecir los supuestos básicos, los miembros se comportan de manera que refuerzan continuamente dichos supuestos.
- Los miembros aplican presiones directas sobre aquellas personas que expresan dudas momentáneas acerca de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que apoyan la alternativa favorecida por la mayoría.
- Aquellos miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes procuran evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo al guardar silencio acerca de sus temores y hasta minimizando consigo mismos la importancia de sus dudas.
- Parece una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se supone que está en completo acuerdo, en otras palabras, la abstención se mira como un voto afirmativo.

Ajuste o cambio de grupo.– Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo; el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o con mas conservadurismo. Al comparar las decisiones de grupo con las individuales, la evidencia nos dice que hay diferencias; en algunos casos las decisiones del grupo son mas conservadoras que las individuales.

Los miembros conservadores se vuelven más cautos y los tipos más agresivos corren más riesgo, la cuestión es que el cambio en la decisión del grupo sea con mayor precaución o riesgo, depende de la norma dominante antes de la discusión. Se pueden enfrentar mayores riesgos, aunque fracase la decisión a ningún miembro se le puede atribuir responsabilidad total. Sin embargo se ha mostrado que el cambio más frecuente es hacia un mayor riesgo y por lo tanto el grupo se mueve con mayor riesgo y precaución, es función de las inclinaciones de sus miembros antes de la discusión.

**Conclusiones:**

1.- Los grupos altamente cohesivos tienen más discusiones y sacan a relucir mas información sin embargo no por ello se puede decir que estos grupos convencen a la disidencia.

2.- Grupos con líderes imparciales, estimulan los insumos de los miembros por lo que generan y discuten más alternativas de solución.

3.- Los líderes deben evitar expresar la solución que prefieren al principio de la discusión por que esto tiende a limitar el análisis critico y aumenta así la probabilidad de que el grupo adopte esta solución como selección final.

4.- El aislamiento del grupo conduce a que se generen y evalúen menos alternativas.

## **TÉCNICAS DE TOMA DE DECISIONES DEL GRUPO**

**DE INTERACCIÓN.**– Es la forma más común en la que los grupos toman sus decisiones pues los miembros expresan su punto de vista cara a cara. Es frecuente que los grupos interactuantes se censuren así mismos y presionen a los miembros individuales a una conformidad de opinión este grupo es tradicional.

**TORMENTA DE IDEAS.**– Es el proceso de generación de ideas que estimula específicamente cual quiera y todas las alternativas, al tiempo que se abstienen de criticarlas. La tormenta de ideas tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo interactuante y que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.

En una sesión típica de tormenta de ideas se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa, el líder del grupo señala el problema de manera clara con el fin de que todos los miembros lo entiendan, de esta manera los miembros lanzan despreocupadamente todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo de tiempo determinado. No se permite ninguna crítica, y todas las alternativas expuestas son anotadas para su discusión y análisis posterior.

El hecho de que una idea estimule otras y que se reserven los juicios alientan a los grupos a pensar lo desusado.

**TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL.**– Método en que los miembros del grupo toman decisiones cara a cara para agrupar su criterio en forma sistemática pero a su vez independiente. Esta técnica restringe la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, y por ello se llaman nominal. Todos sus miembros están presentes físicamente, como en una reunión tradicional de comité, pero los miembros operan de forma independiente. Cuando se presenta un problema se procede de forma siguiente:

- Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que haya cualquier discusión cada miembro escribe sus ideas sobre el proceso de solución de manera independiente.
- A este periodo de silencio le sigue otro en que cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, según estén sentados alrededor de la mesa y presenta una sola idea hasta que se han presentado y anotado todas (generalmente en un rota folio o pizarrón). No hay discusión hasta que no se asientan todas las ideas.
- El grupo ahora discute las ideas en busca de claridad y las evalúa.
- Cada miembro el grupo califica las ideas en silencio y de manera independiente. Se determina la decisión final con la idea que tenga mayor calificación global.

La ventaja principal de la técnica de grupo nominal es que permite que el grupo se reúna formalmente, no restringe el pensamiento independiente como lo hace el grupo interactuante aunque se reúna cara a cara.

**REUNIONES ELECTRONICAS.**– Es el enfoque más reciente de la toma de decisiones en grupo, esta mezcla

la técnica de grupo nominal con la tecnología de la computadora. En estas reuniones se sientan hasta cincuenta personas alrededor de una mesa en forma de herradura vacía con excepción de una serie de computadoras. Se entrega a los participantes o miembros los temas y escriben sus respuestas en la pantalla de las computadoras, se despliega una pantalla de proyección en la sala los comentarios individuales y totales de votos.

Las principales ventajas de las reuniones electrónicas son su anonimato, honestidad y velocidad. Los participantes pueden escribir de manera anónima cualquier mensaje que deseen, que se muestre en la pantalla de proyección para que todos lo vean.

Es rápida porque se eliminan los chismes, no hay desviaciones en la discusión y muchos participantes pueden hablar al mismo tiempo, estas reuniones son hasta 55% más veloces que las reuniones tradicionales.

Esta técnica también implica algunas desventajas, aquellas personas que pueden escribir con rapidez pueden sobresalir sobre quienes no lo hacen y son malos mecanógrafos. Aquellas personas que expresan las mejores ideas no reciben crédito alguno por ellas; el proceso carece de la riqueza de comunicación oral cara a cara. Esta tecnología actualmente es incipiente, en un futuro podría funcionar mejor.