

Tema 10: pequeños grupos y organizaciones

10.1 Definición de grupos.

No hay única definición de grupo, sino que en función de las diferentes características podemos ver definiciones diferentes.

Las definiciones de grupo según Shaw: este autor destaca 6 características principales: percepciones y cogniciones de grupo, motivación y satisfacción de necesidad, metas de grupo, organización del grupo, interdependencia de los miembros del grupo e interacción.

- **Percepción y cogniciones del grupo:** esta definición se basa en el supuesto de que los miembros de un grupo se dan cuenta de la relación que existe entre ellos. Según ella se elabora la siguiente definición: unidad consistente de un número plural de organismo separado (agente, participante) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen la tendencia a actuar de un modo unitario frente al ambiente.
- **Motivación y satisfacción de necesidad:** la definición de grupo en términos de motivación destaca que los individuos se juntan en grupos porque creen que así conseguirán satisfacer mejor algunas de sus necesidades.
- **Metas del grupo:** estas muestran cierta vinculación con las motivaciones, puesto que el logro de una meta es un elemento motivador. Grupo sería una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unas y otras y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia que es la meta a conseguir.
- **Desde la perspectiva de su organización,** estas definiciones hacen hincapié en la importancia de los elementos estructurales y en la relación existente entre ellos. Definición según esta característica: es una unidad social que consta de un cierto número de individuos que mantienen unos estatutos más o menos definido y unas relaciones de rol entre ellos y que poseen un conjunto de valores o normas que por sí regulan la conducta de los miembros individuales al menos en motivación de conservación para el grupo.
- Las definiciones de grupo en términos de **interdependencia** ponen el énfasis en la dependencia mutua de unos sujetos con otros para explicar el grupo. Definición: conjuntos de individuos que comparten un destino común, es decir, son interdependientes en el sentido de que un hecho que afecta a un miembro es probable que afecte a los demás.
- **Interacción:** los autores que destacan esa característica consideran que 2 personas llegan a la interacción si la conducta de cualquiera de ellos afecta directamente a la de los otros.

Definición: 2 o más personas que están interrelacionado entre sí de tal manera que cada persona influye y es influida por cada una de las restantes.

Estas definiciones destacan cada una solo una característica del grupo y según ello, la definición que ahora veremos es más global: los autores que defienden esta teoría se basan en que el término grupo hace referencia a 2 o más individuos que pueden ser caracterizados colectivamente porque se da alguna de las siguientes circunstancias:

- ♦ Comparten un conjunto de normas, valores y creencias comunes.
- ♦ Mantiene relaciones implícitas o explícitas de tal manera que la conducta de cada uno de ellos tiene consecuencia para la dependencia de las otras.
- ♦ Estas 2 propiedades anteriores tienen consecuencias para la interacción de los individuos que están motivadas con respecto a un objeto específico. En esta misma línea está Zander que se basó en que los miembros de un grupo se caracterizan por una o más de las siguientes afirmaciones:

- Participan en interacciones frecuentes.
- Se definen y son definidas por otras como miembros del grupo.
- Comparten normas, creencia e ideales.
- Participan en un sistema de roles entrelazados.
- Encuentran que el grupo es recompensante.
- Persiguen metas u objetivos promovidos de forma interdependiente.
- Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- Tienen a actuar de modo unitario respecto al ambiente (fuera del grupo.)

Como conclusión: podemos señalar que el grupo es un fenómeno psíquico-social complejo que resulta difícil de describir en una sola definición.

10.2 El grupo como sistema abierto.

La teoría general de sistema es una herramienta metodológica. Definición de sistema: conjunto de elementos en interacciones dinámicas organizadas y orientadas hacia el logro de uno o varios objetivos y los rasgos comunes a destacar en un sistema son las siguientes:

- Conjunto de elementos.
- Existencia de relaciones entre ellos.
- Caracter de totalidad del conjunto dado.

La teoría de sistema tiene una principal ventaja que consiste en que permite desarrollar el análisis a diversos niveles de tal modo que lo que desde un determinado nivel es considerado como subsistema de un sistema más amplio, puede ser considerado a su vez como sistema compuesto de otro subsistema más específicos si se desciende a un nivel inferior.

De este modo, los grupos son subsistemas en la consideración de la organización como sistema. Sin embargo, cabe analizar también el grupo en la organización como un sistema abierto compuesto, a su vez, de varios subsistemas (sus miembros).

Tanto la organización como el grupo, cada uno en su nivel, pueden ser considerados como sistema abierto. Ambos son dinámicos, tienen in- out (entradas) y out- puts (salidas), operaciones, retroalimentación, límites, ambos mantienen su equilibrio por medio de una retroalimentación positiva y ambos tienen una multiplicidad de propósito y objetivos, algunos de los cuales están o pueden estar en conflicto.

Conclusión: el grupo se puede diferenciar como un sistema abierto, compuesto de subsistemas conductuales mutuamente (cada uno tiene una conducta) interdependiente que no solo se afectan entre sí, sino que también responden a influencias externas.

10.3 Algunos conceptos importantes para el estudio de los grupos en la organización.

Los principales factores que influyen sobre la actividad de grupo y sobre su resultado: roles funcionales, liderazgo grupal, estatus, normas de grupo, cohesión de grupo y conformidad.

- **Roles funcionales:** existen 2 roles primarios asumidos por los distintos miembros del grupo: roles de tarea y roles de mantenimiento.
- **Roles de tarea:** se centran en la consecución de los objetivos inmediatos del grupo. Tales como la toma de decisiones, resolución de un problema o la culminación de un proyecto.
- **Roles de mantenimiento:** serían aquellos que satisfacen la necesidad socio-económica de los miembros. Para su desarrollo el grupo selecciona 2 tipos de personas el especialista en la tarea y el especialista en las relaciones humanas.

Según Benne y Sheats establecieron 3 tipos de actividades diferentes en el grupo que da igual a 3 tipos de roles. Todos ellos funcionales (útiles para el grupo.)

- Se centra en las tareas del grupo. Entre estas primeras:

- ◆ definición de problemas
- ◆ establecimiento de normas
- ◆ aportación de ideas
- ◆ clarificación de objetivos y estrategias
- ◆ canalización de información

Todas estas actividades son intentos por parte del grupo de ayudar a este en su camino hacia la cumplimentación de metas y objetivos.

- ◆ Busca la construcción del grupo. Permiten la formación y mantenimiento del grupo ayudándole a satisfacer las necesidades de sus miembros y a fomentar la solidaridad y cooperación entre ellos.
- ◆ Caracterizada como actividades de autoservicio, estas facilitan la resolución de los papeles individuales. Cada miembro tiene un conjunto de necesidades y metas que lo llevan a conductas que le procuran su propio beneficio.

◇ Roles disfuncionales.

Concepto: si bien pueden beneficiar a un individuo aislado, pueden entorpecer la propia dinámica del grupo y la consecución de sus objetivos.

◇ **Liderazgo grupal:** los estudios más recientes sobre el liderazgo, señalan que este no es una función o rasgo de un individuo particular, sino en función del grupo, la situación y la tarea. De este modo, cualquier miembro del grupo puede ser líder en un determinado momento o situación.

Tradicionalmente se distingue entre un líder centrado en la tarea y preocupado por la consecución de los objetivos del grupo y un líder socio emocional, preocupado por el mantenimiento del grupo.

◇ **Estatus:**

Este término se identifica con un grado de prestigio posición o rasgo, dentro de la estructura del grupo. Puede ser formalmente impuesto por un grupo. En los grupos formales es la propia organización la que confiere estatus a través de títulos o delegación de poder. En otras ocasiones es el otro grupo quien lo atribuye de forma informal. Cualquier aspecto puede alcanzar valor de estatus si los otros miembros del grupo lo valoran y lo consideran como tal. Desde el punto de vista formal existen 5 formas básicas. Por las cuales las organizaciones confieren estatus:

- ◆ El grado de vinculación a la organización.
- ◆ La asociación con otras organizaciones
- ◆ El nivel jerárquico en la organización
- ◆ Salario
- ◆ Tipo de organización o cargo.
- ◆ El estatus puede ser una fuente de conflicto dentro del grupo, puede crear desequilibrio entre los miembros que pueden ser percibido por uno de ellos como injustos.

- **Normas de conducta y grupos:**

El grupo establece normas que tratan de regular los comportamientos de sus miembros y establecen sus límites aceptables. Todos los grupos llegan a establecer normas o lo que es lo mismo, modelos aceptables de conductas que son aceptables por sus miembros e indican los que estos pueden hacer

bajo ciertas circunstancias y lo que está prohibido. Normas, son reglas de conductas establecidas por los miembros del grupo para mantener una consistencia conductual, y que proporcione una base para la predicción de esa conducta.

Según Shaw, vamos a analizar el proceso de desarrollo de las normas. Según este autor aquellas que son significativas. Además las normas pueden aplicarse a cada norma del grupo o bien a algunos de ellos, en este segundo caso, las normas especifican los roles en la estructura del grupo. Las normas también varían en su grado de aceptación por parte de los miembros del grupo. Las normas también varían en el rango de desviación permisible conforme a ellas y llevan vinculado normalmente algún tipo de sanción en función de su intensidad de desviación. Las normas favorecen en buena parte la cohesión y conformidad del grupo.

♦ **Cohesión de grupo:**

Los grupos en la organización pueden formarse voluntaria y espontáneamente y bien por algún tipo de designación externa, una vez formados, es de suponer que sus miembros se sientan atraídos en sí, en menor o mayor grado. Se puede decir que el grado en el que los miembros del grupo lo encuentran atractivo o el grado en el que desean aparecer en él. Indica el nivel de cohesión en grupo. Descripción de cohesión según Festinger, la cohesión de grupo es la resultante en todas las fuerzas que actúan sobre los distintos miembros para permanecer en el grupo. Hay distintos factores que afectan a la cohesión de grupo. Son los siguientes: subnivel de estatus, similitud de valores, intereses, actitudes, el grado y tipo de interacción entre sus miembros, la composición sexual del grupo. Su capacidad de movimiento para los miembros, la existencia de líderes, habilidad en tareas de trabajo mantenimiento, el grado de aislamiento del grupo en la organización. La fuerza de la presión externa, la existencia de agentes externos agresivos, el éxito del grupo, los miembros de un grupo, altamente cohesionado ante uno de baja cohesión, características:

- Están más interesados en el mantenimiento de la membresía. Ejercen un mayor control sobre otros miembros.
- Tienen un alto nivel de participación. El rendimiento será más elevado, estarán más motivados para conseguir sus objetivos.
- **Conformidad:** los grupos crean en su seno, un ambiente que tiende a facilitar, la aceptación de las normas de grupo. Se entiende por conformidad una adhesión ciega irracional y servir los patrones de conducta establecidos por otros o a las demandas de la autoridad.

La cohesión de grupo y la conformidad, son conceptos mudamente reforzantes que ayudan al mantenimiento y uniformidad de los grupos. Variables que influyen sobre el nivel de conformidad de los individuos ante las presiones del grupo.

- Características de la personalidad; las cuales influyen sobre el nivel de conformidad. El grado de sumisión, autoridad y la necesidad de aprobar la sociedad provocan una mayor conformidad. Por el contrario, niveles elevados de autoconfianza, inteligencia, generalidad y necesidad de logro, disminuyen la conformidad de los individuos al grupo.
- Variables intergrupales relevantes: la cohesión de grupo. La atracción del grupo sobre sus miembros, la importancia que estos le conceden y el grado de interacción entre los mismos (relación directa entre cohesión y conformidad).
- Variables externas, hay que distinguir 3 grupos:
- Estructura o tamaño del grupo: parece claro que los grupos pequeños muestran mayor conformidad y también lo hacen los grupos más estructurados.
- Las relacionadas con la tarea: nivel de dificultad de las tareas y la novedad de los problemas planteados, producen mayor nivel de conformidad que las tareas fáciles y conocidas.

- Atienden a los aspectos situacionales y a los aspectos del grupo: una serie de aspectos ambientales del grupo, influyen en la conformidad. Ej. La presión externa, la situación de emergencia y el grado de ambigüedad situacional. Todas estas variables, incrementan el nivel de conformidad.

Un problema vinculado al estudio de la conformidad es el de la desviación o incumplimiento de esas normas. Estas conductas tienen como consecuencia algún tipo de sanción para el sujeto desviado y en ocasiones externas supone el rechazo o expulsión de ese miembro.

Diferentes reacciones sobre estas personas (desviado y conformista):

- ◆ Dilación en la toma de medidas (no hacer nada y que el sujeto se reinserte).
- ◆ Ridiculización de sus conductas
- ◆ La aplicación de críticas severas y amenazas
- ◆ Aislamiento
- ◆ El rechazo

10.4 La comunicación en el grupo.

Ningún grupo puede existir sin comunicación y sin transferencias de significado entre sus miembros. Un modelo clásico típico de comunicación consta de 7 componentes:

- **Emisor:** La fuente de la cual parte el mensaje
- **Codificación:** Método por el cual se configura el mensaje
- **Mensaje:** Hecho que se quiere transmitir
- **Canal:** Medio por el cual se transmite el mensaje
- **Decodificación:** Método por el cual el receptor traduce el mensaje
- **Receptor:** El destinatario final del mensaje
- **Feedback:** Transferencia de significado de una persona a otra que a su vez envía una información sobre la fuente emisora del mensaje.

10.5 Toma de decisión y resolución de problemas en el grupo.

Los especialistas normalmente han dicho que los grupos producen más y mejores soluciones ante problemas que los que trabajan en solitario. El tema de la toma de decisiones en el grupo se desarrolla mediante un patrón compuesto por 4 etapas:

- El grupo trata de identificar y analizar el problema, haciéndolo comprensible para la mayor parte de los miembros del grupo.
- El grupo elabora posibles soluciones (*Brain storming* o lluvia de ideas.)
- Se desarrolla una evaluación de las distintas soluciones propuestas.
- La toma de decisión.

El método por el cual el grupo llega a su decisión final está en función de la cantidad de individuos disponibles, la historia previa del grupo, el tipo de problema y el clima que el grupo ha establecido. El proceso de la toma de decisión se ha estudiado más profundamente en dos casos concretos.

a) Toma de decisiones arriesgadas:

Partimos de la hipótesis que afirma que los grupos son menos precavidos que los individuos a la hora de tomar decisiones. Para demostrarlo se presentó a seis sujetos por separado una serie de situaciones en las cuales tenían que elegir entre varias soluciones con distintos niveles de riesgo. Después de que cada uno eligiera su decisión, los reunieron en grupo con las mismas situaciones y

decisiones a fin de que entre todos llegaran a un acuerdo. La conclusión fue que el grupo escogió aquellas decisiones que implicaban un mayor riesgo que las elegidas individualmente, haciéndonos ver que los grupos se muestran más dispuestos a aceptar el riesgo. A ese fenómeno se le conoce como *Risky shift*. (Cambio hacia el riesgo) Las explicaciones de este fenómeno son:

- ◆ Los sujetos más audaces son especialmente persuasivos y por medio de la discusión lleva a sus compañeros a esa situación de riesgo.
- ◆ Los miembros del grupo se familiarizan a través de la interacción con argumentos de otros miembros que no habían tenido en cuenta previamente y que están asociados con el posible riesgo produciéndose así un relativo incremento en el deseo de los miembros de aceptar el riesgo.
- ◆ La responsabilidad compartida es percibida como menos arriesgada y por ello se asume más riesgos en grupo que individualmente.
- ◆ La aceptación del riesgo es un valor muy apreciado en nuestra cultura. De este modo, los sujetos tardaban en asumir riesgos en decisiones individuales, pero al contrario, el nivel de riesgo asumido con el de los sujetos más arriesgados del grupo trataba de incrementar el riesgo asumido individualmente para aproximarse al de éstos.

b) La polarización de las posiciones en el grupo:

Por polarización del grupo se entiende el hecho por el cual, en ciertas ocasiones el grupo lleve a sus miembros a decisiones más arriesgadas y en otras a las más conservadoras. Esta polarización del grupo resulta más fácil ante decisiones éticas, actitudinales; las que están implicadas en fenómenos de percepción personal, social y en conductas de negociación.

Diversas organizaciones han establecido que el contexto de la discusión grupal está altamente correlacionada con las posiciones individuales previas a la discusión del grupo. En conclusión, la idea de que los grupos facilitan la toma de decisiones de mayor riesgo va siendo sustituida por el hecho de que la toma de decisiones tiende a polarizarse, o trasladarse a posición más extrema en la dirección inicialmente favorecida por la mayoría. Ante ese fenómeno de la polarización se les dan dos explicaciones:

1.- Influencia informativa: Se basa en el supuesto de que cuando un grupo discute un problema haya un conjunto de argumentos alternativos para las distintas opciones de solución y en función de la información introducida a través de esos argumentos se produce el cambio en la opinión.

2.- Influencia normativa: Nos dice que en nuestra cultura las actitudes relativamente extremas son socialmente deseables y una persona que se presente de esta manera obtendrá aprobación social.

10.6 Conflicto en el grupo.

Un conflicto es una situación que puede definirse como un enfrentamiento entre individuos (interpersonal), grupos (grupal), organizaciones (organizacional) o naciones (internacional.) Dentro de una empresa se da el interpersonal.

El conflicto se suele considerar tradicionalmente como algo negativo que debe ser evitado. Era un producto disfuncional, resultado de una deficiente comunicación, ausencia de confianza y unión entre las personas y del fracaso de los dirigentes para responder a las necesidades de sus subordinados.

Actualmente se insiste en que el conflicto no tiene que ser necesariamente malo, sino que se trata de un fenómeno natural entre grupos que puede tener efectos positivos y negativos. El conflicto es inestable, signo de un funcionamiento saludable del grupo y es el determinante crítico de la

posibilidad de cambio en su seno.

La erradicación del conflicto en el seno del grupo puede llevar al estancamiento del grupo. Hay que distinguir entre los conflictos disfuncionales o destructivos; (aquellos que dificultan las relaciones del grupo) y los funcionales o productivos.

Conflicto productivo: Es aquel que ocurre cuando hay una discusión abierta y una confrontación de ideas y de proyectos. Se evita una posición de victoria o derrota y las ideas son libremente discutidas con vistas a alcanzar la mejor solución posible para un único problema. Por último, las posibles fuentes de conflicto interpersonal entre el seno de un grupo son:

- La proximidad e interdependencia entre los distintos miembros de un grupo
- Las amplias diferencias de creatividad entre los miembros.
- Los diferentes valores y necesidades de cada uno de los miembros.
- La toma de decisiones en problemas que son esenciales para la continuidad del grupo.

10.7 Formación de Grupos.

No podemos encontrar una única respuesta ante el por qué se forman grupos dentro de una organización, por lo que vamos a distinguir tres tipos generales de condiciones que puedan diferenciar la formación de los grupos:

- **Deliberada:** Se da cuando uno o varios miembros opinan que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún objetivo difícil de conseguir de otra manera.
- **Espontánea:** Cuando diversos individuos se asocian entre sí para obtener satisfacción de necesidades no previstas en la organización. En este caso se basa en decisiones interpersonales voluntarios y está influenciado por el grado de contactos de los individuos.
- **Designación externa:** Cuando el impulso original para la formación del grupo se deriva de que ciertas personas están consideradas como grupo y no del interés inicial de esas personas por lograr un objetivo.

El tipo de grupo que se crea en una organización depende principalmente de los objetivos que va a perseguir. Distinguiremos dos tipos:

- **Grupos formales:** Si el objetivo primordial es facilitar la realización de las metas organizacionales y son establecidos, apoyados y mantenidos por la propia organización. Las tareas suelen estar bien definidas y los miembros son asignados al grupo. Estos grupos surgen para satisfacer la demanda de la organización y pueden ser temporales o permanentes.

- **Grupos informales:** Si los objetivos perseguidos es la satisfacción de necesidades de los miembros atendidas por la organización y tienden a formarse de forma espontánea como el resultado de la interacción de sus miembros. Estos grupos no son promovidos ni reconocidos ni aprobados por las organizaciones. Los individuos al agruparse de esta forma, pueden satisfacer distintos tipos de necesidades según la teoría de Maslow. La situación óptima de la formación de un grupo es aquella en la que su aparición satisface las necesidades de sus individuos y contribuye a la obtención de las metas de la organización.

10.8 Tipos de grupos en la organización.

Una parte importante de las conductas que se emiten en una organización tienen lugar dentro del contexto de los grupos pequeños. Cuando se quieren estudiar a los miembros de una organización se les debe estudiar por el grupo al que pertenecen, ya que suelen tener la misma conducta.

- ◆ **Los grupos formales** son cuando se forman deliberadamente por la organización y con propósitos y caracteres estructurales específicos (organigrama.) Estos grupos se forman a través de la estructura organizacional formal, las conductas que desempeñan y los objetivos.
- ◆ **Los grupos informales** surgen en el seno de la organización pero sin estar organizados, surgen de forma espontánea con la finalidad de satisfacer una necesidad común y adquieren formas que pueden desplazarse con la estructura formal de la organización. Suelen surgir como respuesta a la necesidad de contacto social de los sujetos.

Los grupos informales según Sheim se pueden dividir en horizontales, verticales y mixtos. **Los horizontes** son asociaciones informales de miembros del mismo rango que trabajan en el mismo área.

Los verticales están compuestos por miembros de diferentes niveles dentro del mismo departamento.

Los Mixtos están compuestos por personas de diferentes rangos y áreas y surgen para resolver necesidades funcionales no tenidas en cuenta por la organización forma.

Según el nivel de estabilidad de sus miembros los grupos se clasifican en **estables e inestables**.

Según Brooks, los miembros se agrupan según los objetivos perseguidos. Estos pueden ser:

- ◆ **Primarios:** Amigos íntimos y a través de éstos las personas logran encuentros sociales cordiales y profundos. Se caracteriza por una relación personal y de soporte emocional de los miembros.
- ◆ **Casuales:** Su objetivo son las relaciones amistosas casuales más que la realización de tareas concretas y éstos grupos hacen posible el mutuo intercambio de ideas y la conversación social.
- ◆ **Educativos:** Proporciona oportunidades para el aprendizaje. Se forman en sesiones de orientación, reciclaje y entrenamiento en las industrias.
- ◆ **Terapéuticos:** Son constituidos por los trabajadores sociales, psicólogos, psiquiatras y orientadores para facilitar el cambio de conducta entre los sujetos y también para que ellos deseen más conocimiento de sí mismos. La aplicación de estos grupos a nivel empresarial son los conocidos grupos “T” o “Sensitivity Training”, que persiguen los siguientes objetivos:

1. Incrementar la competencia interpersonal de los individuos ayudándoles a ser más conscientes de sus propios sentimientos y emociones así como la de los otros.

- Darle al individuo una mayor conciencia de su propio papel y de los otros dentro de la misma organización.
- Permite a la organización obtener un mejor tipo de diagnóstico de definición y actuación de los problemas organizacionales.
 - ◆ **Grupos de resolución de problemas:** Estos grupos tienen un orden estructurado que refleja la naturaleza de las metas del grupo y que hay un orden oculto no estructurado que refleja las necesidades personales de los miembros del grupo.