

2012

Universidad para la  
Cooperación Internacional

Maestría en Psicología  
Clínica Grupal

## **[ Resumen del Capítulo 10 – La Dinámica Grupal ]**

Del libro Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones de Adrian Furnham

Partiendo de que el ser humano es un ser social y de que las actividades que se realizan individualmente son excepciones, Furnham nos da una definición general de grupo reconociendo que existe una gran diversidad.

Citando a Likert establece la relevancia de los grupos en el contexto organizacional:

- Los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de las necesidades sociales de las personas
- Los grupos en las organizaciones que cumplen esta función psicológica también son más productivos
- Por tanto, la labor de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos estableciendo “relaciones de apoyo”
- Una estructura organizacional efectiva consiste en grupos de trabajo democráticos y participativos, vinculados con la organización en general mediante asociaciones que se traslapan
- La coordinación se logra por medio de individuos que desempeñan “funciones de enlace” (Furnham, 2008, p.450)

Siguiendo a distintos autores nos señala aspectos del desarrollo grupal y una tipología de los grupos, resaltando la existencia de los grupos formales y los informales en toda organización y que éstos no son totalmente independientes, aunque la organización formal está basada en decisiones de la dirección de la empresa en ésta se crea el marco para el desarrollo de las relaciones informales.

Nos plantea también una serie de características de los grupos, entre éstas las relacionadas con: el tamaño del grupo, la cohesión grupal, las funciones, las normas, el estatus de los miembros, la comunicación.

En cuanto a las características de un grupo efectivo de trabajo, retoma la extensa lista planteada desde 1969 por Likert, aunque nos advierte que son muy generales, la duda de si son válidas para todos los grupos o si son adecuadas para determinados grupos y la pregunta de las evidencias en que se sustentan cada una de esas características.

En todo caso, es importante recordar que cuando hacemos una definición, una clasificación o caracterización de un fenómeno estamos haciendo una abstracción y modelos que nos permitan referenciar la realidad que estudiamos.

Por tocar aspectos relacionados con los valores, las relaciones entre los miembros, las tareas, la motivación y el liderazgo, transcribiremos esas características:

1. Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones y cargos necesarios para la interacción de los líderes y los miembros y otros integrantes

2. El grupo ha existido durante suficiente tiempo para haber desarrollado una relacional laboral bien establecida y relajada entre todos sus miembros
3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son leales a sus miembros, incluido el líder
4. Los miembros y líderes se tienen mucha confianza mutua
5. Los valores y objetivos del grupo constituyen una integración satisfactoria y la expresión de valores relevantes de sus miembros. Han ayudado a formar dichos valores y objetivos y se sienten satisfechos con ellos
6. En la medida en que los miembros del grupo desempeñen funciones de enlace, se esfuerzan por tener los valores y objetivos de los grupos con los que se relacionan entre sí armónicamente
7. Cuanto más importante parezca un valor al grupo, mayores serán las probabilidades de que sus miembros lo acepten
8. Los miembros del grupo se sienten muy motivados para apegarse a los valores principales y lograr los objetivos grupales importantes. Cada uno de ellos hará lo que esté a su alcance y a veces ejercerá todo su poder para ayudar el grupo a lograr sus objetivos fundamentales. Todos los miembros esperan que los demás hagan lo mismo
9. Toda interacción, resolución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurre en una atmósfera de apoyo. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, la información y las críticas se hacen con una orientación práctica, y estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por los puntos de vista de los demás, tanto en la forma en que se hacen las contribuciones como en la manera en que son recibidas
10. El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia significativa en el establecimiento del tono y la atmósfera de ese grupo mediante sus principios y prácticas de liderazgo. Por tanto, en los grupos sumamente efectivos el líder se apega a dichos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo y una relación de cooperación más que de competencia entre sus miembros
11. El grupo se siente deseoso de ayudar a cada uno de sus miembros a desarrollar todo su potencial. Por ejemplo, procura que la información técnica relevante y la capacitación interpersonal estén al alcance de todos
12. Cada uno de los miembros acepta deseoso y sin resentimiento los objetivos y las expectativas que los individuos y el grupo establecen para ellos. No se

observarán las ansiedades, los temores y las tensiones emocionales que genera la presión directa de alto rendimiento por parte de un jefe en una situación jerárquica. Los grupos son capaces de establecer objetivos elevados de desempeño para el grupo en general y para cada uno de sus miembros. Estas metas son altas para estimular a cada uno de los miembros a hacer su mejor esfuerzo, pero no tanto como para provocar ansiedades o temor por el fracaso. En un grupo efectivo, cada una de las personas puede ejercer suficiente influencia en las decisiones del grupo para evitar el planteamiento de objetivos inalcanzables para cualquier miembro y establecer metas elevadas para todos. Los objetivos se adaptan a la capacidad de desempeño de los miembros

13. El líder y los miembros creen que todos pueden lograr “lo imposible”. Las expectativas exigen lo máximo a cada uno de los miembros y acelera el desarrollo personal. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de las expectativas, de tal modo que los miembros no se decepcionan con sentimientos de fracaso o rechazo.

14. Cuando es necesario o recomendable, otros miembros del grupo ofrecen a uno de ellos la ayuda necesaria para lograr con éxito los objetivos establecidos para él. La ayuda mutua es una característica de los grupos sumamente efectivos

15. La atmósfera de apoyo de los grupos muy efectivos estimula la creatividad. El grupo no exige el apego irrestricto a las normas, como sucede en los grupos de trabajo con líderes autoritarios. Nadie tiene que tratar de “halagar al jefe” ni se le reconoce por hacerlo. El grupo valora de sobremanera los métodos y las soluciones innovadores y creativos a sus problemas y a los problemas de la organización de la que forman parte

16. El grupo conoce el valor del cumplimiento “constructivo” y sabe cuándo debe aplicarlo y para qué. Aunque no permite que la conformidad afecte de manera adversa los esfuerzos creativos de sus miembros, espera el apego en relación con asuntos mecánicos o administrativos para ahorrar tiempo a los miembros y facilitar las actividades del grupo

17. Se observa una marcada motivación por parte de cada uno de los miembros para transmitir plena y abiertamente toda la información que es relevante y trascendente para las actividades del grupo

18. Existe gran motivación en el grupo para aplicar el proceso de comunicación, de tal forma que éste sirva a sus intereses y objetivos. Todo aquello que los miembros consideren importante, pero que por alguna razón sea ignorado, se repetirá hasta que se le preste la atención que merece. Los miembros también tratan de evitar transmitir información no importante para no desperdiciar el tiempo del grupo

19. Así como existe una marcada motivación para comunicarse, se observa una profunda motivación para recibir comunicación. A todos los miembros les interesa la información sobre cualquier asunto de relevancia que pueda proporcionar cualquier miembro del grupo. Por tanto, la información es bien recibida y se confía que sea transmitida honesta y sinceramente. Los miembros no andan “tras” la información ni tratan de interpretarla de una forma que vaya en contra del objetivo pretendido

20. En los grupos sumamente efectivos, es muy fuerte la motivación para tratar de influir en otros miembros y para ser receptivos a su influencia. Esto es válido para todas las actividades grupales: asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de grupo

21. Los procesos de los grupos muy efectivos permiten a los miembros ejercer más influencia en el líder y transmitirle más información, incluidas sugerencias sobre todo aquello que se debe hacer y la manera en que el líder podría llevar a cabo un mejor trabajo, de lo que es posible en una relación entre dos personas. Al “pasar la pelota” de un miembro a otro, el grupo transmite información al líder, lo que no podría hacer una sola persona ni darse de forma individualizada

22. La capacidad de los miembros como grupo para influirse entre sí contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo. Las ideas, los objetivos y las actitudes no se congelan si los miembros pueden influirse mutuamente de manera continua

23. En los grupos sumamente efectivos, cada uno de los miembros se siente seguro en la toma de decisiones que le parecen apropiadas porque todos ellos entienden cabalmente los objetivos y la filosofía operativa y ofrece una base para la toma de decisiones. Esto fomenta la iniciativa, activa las decisiones y, al mismo tiempo, mantiene los esfuerzos coordinados y directos

24. Los líderes de grupos sumamente efectivos son seleccionados de manera cuidadosa. Su capacidad de liderazgo es tan evidente que quizá surgirá como líder en cualquier situación no estructurada. Para aumentar las probabilidades de que se seleccione a las personas muy capaces para el liderazgo, es posible que las organizaciones recurran a la denominación por parte de los compañeros de trabajo y métodos relacionados para la selección de líderes de grupo. Furnham: 2008, p.467,468,469)

El listado anterior, con las consideraciones que el mismo Furnham señala, además de ser una descripción general de las características de los grupos de trabajo altamente efectivos, también nos permiten apreciar importantes características que deben tomar en cuenta al formar y gestionar grupos de trabajo.

Otro de los aportes en este capítulo lo constituye el análisis de ventajas y desventajas del trabajo en grupo, solo el subtítulo ya pone a discusión un supuesto muy generalizado pero no siempre cierto, de que el trabajo en grupo siempre es más efectivo que el trabajo individual.

Así como en unas situaciones el trabajo grupal incrementa la productividad en otras lo inhibe. En ocasiones la responsabilidad es difusa, la cultura del grupo establece toques al rendimiento, si no hay un correcto liderazgo se genera ansiedad y competencia y no cooperación dentro del grupo, igualmente se observa que no siempre se utilizan la información ni las habilidades disponibles, asumiendo el grupo un mayor valor a las aportaciones individuales de alguno o algunos de sus miembros.

Concluye la lectura con un análisis del comportamiento entre grupos, las relaciones de colaboración y especialmente sobre el conflicto intergrupalo.