

Comportamiento y Desarrollo Organizacional



Contenido

Introducción

1. Conceptos Básicos
2. Aplicación de la Psicología
3. Reseña Histórica
4. Campos de la Psicología
5. Métodos de Investigación

Unidad I Comportamiento organizacional e individual

1. Perspectiva Histórica
2. Aportaciones al CO
3. Conceptos Básicos
4. Personalidad.
 - 4.1 Herencia
 - 4.2 Ambiente
5. Percepción y Realidad
 - 5.1 Factores que influyen
 - 5.2 Factores que dificultan
6. Aprendizaje
 - 6.1 Condicionamiento Clásico
 - 6.2 Condicionamiento Operante
 - 6.3 Aprendizaje Social
 - 6.4 Modelado de Conducta
7. Valores y Creencias
8. Actitudes

Unidad II Motivación y satisfacción

1. Concepto
2. Teoría de las Necesidades
 - 2.1 Abraham Maslow
 - 2.2 Herzberg
 - 2.3 McClelland
3. Frustración
4. Modelos de Motivación
 - 4.1 Modelo de las Expectativas
 - 4.2 Modelo de Porter- Lawler
 - 4.3 Modelo Integrativo
5. Otras Teorías
 - 5.1 Teoría ERC
 - 5.2 Teoría de Fijación de Metas
 - 5.3 Teoría de la Equidad

Unidad III Comportamiento humano en grupos

1. Concepto de Grupo
2. Clases de Grupo
3. Razones para unirse
4. Estructura de Grupo
 - 4.1 Status y rol
 - 4.2 Normas
 - 4.3 Cohesión de grupo
 - 4.4 Procesos y desarrollos

Unidad IV El proceso de liderazgo

1. Liderazgo
 - 1.1 Autoridad y Poder
2. Teoría de los Rasgos
3. Modelos Conductuales
 - 3.1 Estudios de Ohio S. U.
 - 3.2 Estudios de U. Michigan
 - 3.3 El Grid Gerencial
 - 3.4 Estudios Escandinavos
4. Modelo de Contingencia
 - 4.1 Modelo de Fielder
 - 4.2 Teoría Situacional H-B
 - 4.3 Teoría Trayectoria - Meta
5. Modelo Integrativo

Unidad V Procesos de organización: comunicación y toma de decisiones

1. Comunicación
 - 1.1 Lenguajes
 - 1.2 Redes de Comunicación
2. Formas Típicas
3. Elementos
4. Barreras
5. Comunicación: Técnicas
6. Toma de decisiones
 - 6.1 Conceptos
 - 6.2 Racionalidad
 - 6.3 Decisiones Organizacionales
 - 6.4 Decisiones en Grupo

Unidad VI Conflicto en las organizaciones

1. Conflicto
 - 1.1 Naturaleza del Conflicto
 - 1.2 Tipos de Conflicto
2. Funcionalidad
3. Reducción del Conflicto
 - 3.1 Administración del Conflicto
 - 3.2 Manejo Asertivo
 - 3.3 Negociación
4. DO y Cambio
 - 4.1 Necesidad de Cambio
 - 4.2 Resistencia al Cambio
 - 4.3 Estrategias para el Cambio
 - 4.4 Desarrollo Organizacional

Comportamiento de Grupo



El hombre es por naturaleza un animal gregario, difícilmente puede sobrevivir en condiciones de soledad; su vulnerabilidad sobre todo cuando es un recién nacido, lo hacen depender en gran medida de sus progenitores; como es uno de los mamíferos que nacen más débiles, requiere sobre todo de su madre para alimentarse y crecer, de ahí que siempre haya vivido dentro de grupos humanos.

Ahora bien, desde épocas muy remotas el hombre se dio cuenta de que muchas cosas no las podía realizar sólo y se agrupó principalmente por razones de seguridad y supervivencia, pero encontró que también para trabajar, para divertirse y desarrollarse, necesitaba de la organización social.

El comportamiento del individuo aislado, puede ser muy diferente al comportamiento que desarrolla cuando se encuentra reunido con otras personas, puesto que la influencia del grupo en la conducta es decisiva.

Esto hace de los grupos un elemento fundamental en el estudio del Comportamiento Organizacional.



Concepto de Grupo

¿Qué es un **GRUPO**?

Aunque en mi opinión la definición más adecuada de GRUPO es:

"La unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes"



Realmente parece no existir una definición de grupo con aceptación universal.

A continuación veremos algunas definiciones más, basadas en características específicas:

<p>Quienes piensan que las personas están conscientes de sus relaciones con los demás, definen al grupo en función de las percepciones de sus miembros:</p>	<p>"Un... grupo es... cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente".</p>	<p>Robert F. Bales, <i>Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups</i> (Cambridge, Mass.: Addison Wesley Press, Inc., 1950), Pág. 33</p>
--	---	---

<p>Otras personas definen al grupo en función de la motivación, pensando que los individuos se unen para satisfacer alguna o varias necesidades:</p>	<p>"Grupo es..... un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los mismos".</p>	<p>Bernard Bass; <i>Leadership, Psychology, and Organizational Behavior</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1960), Pág. 39</p>
<p>Para quienes hacen énfasis en las características organizacionales y estudian la conducta de grupo, este es:</p>	<p>"Una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".</p>	<p>M. Sheriff y C.W. Sheriff, <i>Social Psychology</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1969), Pág. 131</p>
<p>Otros investigadores opinan que lo principal de un grupo es la interdependencia de unos miembros con otros:</p>	<p>"Un grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones entre sí los hacen interdependientes hasta un grado notable. Definido de esta manera, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes".</p>	<p>D. Cartwright y A. Zander; <i>Group Dynamic: Research and Theory</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1968), Pág. 46</p>
<p>Para otros estudiosos del tema la interacción es la característica primordial de un grupo:</p>	<p>"Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado".</p>	<p>Hubert Bonner; <i>Group Dynamics: Principles and Applications</i> (Nueva York: The Ronald Press, 1959), Pag. 4</p>
<p>Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como:</p>	<p>"Grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes".</p>	<p>Richard M. Hodgetts y Steven Altman; <i>Comportamiento en las Organizaciones</i> (versión en español de la</p>

		<i>Nueva Editorial Interamericana)</i> Pág. 151
Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como:	"Grupo es dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares".	Stephen P. Robbins; <i>Comportamiento Organizacional (Prentice-Hall Hispanoamericana)</i> Pág. 294

¿Cuál será el mejor concepto para ti? analízalos y establece de acuerdo a tu criterio, tu propio concepto de grupo.



"Proceso social a través del cual la gente interactúa de modo directo en los grupos pequeños".

El vocablo "Dinámica" proviene de una palabra griega que significa "fuerza". "Dinámica de Grupos", se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

Dos importantes hechos históricos en nuestro conocimiento de los grupos pequeños son la investigación de Elton Mayo y sus colegas en los decenios de 1920 y 1930 y los experimentos efectuados por Kurt Lewin, el fundador del movimiento de la Dinámica de Grupos.

Mayo demostró que los empleados tienden a crear grupos informales que afectan la satisfacción en el trabajo y la eficacia para bien o para mal.

Lewin demostró que cada clase de liderazgo produce respuestas diferentes en los grupos.

Clases de Grupo

De la misma manera que existen distintas formas de definir lo que es un grupo, existen diferentes clasificaciones de los GRUPOS.

En esta página pretendo presentar algunas de las formas más conocidas de establecer los distintos tipos de grupos humanos.



La primera forma de clasificarlos es de acuerdo a como se integran los grupos. Cartwright y Zander en su libro de *Dinámica de Grupos*, los clasifican por esta razón de la siguiente manera:

<p> Grupos de Formación Espontánea</p>	<p> Son aquellos que se integran de manera natural por afinidad, por ejemplo: los grupos de amigos.</p>
<p> Grupos de Formación Deliberada</p>	<p> Son aquellos que se integran con la finalidad específica de lograr determinado objetivo, por ejemplo: los grupos de trabajo, los grupos de estudio.</p>
<p> Grupos por Designación Externa</p>	<p> Son aquellos designados de manera externa por los demás, por compartir alguna característica en común, dándoseles el mismo trato, aunque las personas ni siquiera sepan o estén de acuerdo, por ejemplo: cuando se dice "los mexicanos", y se les da un mismo trato, "los automovilistas", "los estudiantes", "los ilegales", "los negros", "los judíos", etc.</p>

Hodgetts y Altman, en su libro de *Comportamiento en las Organizaciones*, presentan la siguiente clasificación:

<p> Grupos funcionales. También se les conoce como grupos organizacionales formales.</p>	<p> Determinado por la estructura de la organización. Con un periodo de existencia indefinido. Sus objetivos, interdependencias, interacciones y niveles de desempeño están determinados por la organización misma. Por ejemplo: grupo de ventas, departamento de ingeniería industrial, compras, mantenimiento, etc.</p>
<p> Grupos de trabajo o de proyecto. También considerados grupos formales.</p>	<p> De naturaleza temporal, son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. Se emplean generalmente para la identificación y resolución de problemas. Los grupos de trabajo o proyecto están integrados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico, de ahí que las relaciones de sus miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.</p>
<p> Grupos de intereses y amistad. También se les considera como grupos informales</p>	<p> Se forman basándose en gustos, preferencias o actividades comunes. No necesariamente coinciden con los grupos formales de los que se es miembro, pero pudieran coincidir, sin embargo, en estos grupos el estatus de los miembros y sus roles, pueden ser muy distintos a los del grupo formal.</p>

El personal de la organización tiende a pertenecer a muchos grupos formales e informales, distintos y superpuestos.

Stephen P. Robbins en su libro de *Comportamiento Organizacional*, presenta la siguiente clasificación:

 Grupo formal	 Grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.
 Grupo informal	 Grupo no estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social. Son alianzas naturales en el ambiente de trabajo como respuesta a las necesidades sociales de las personas.

Es posible efectuar una subclasificación de los dos anteriores, dividiéndolos en cuatro tipos de grupos:

 Grupo de mando	 Grupo compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe inmediato.
 Grupo de trabajo	 Grupo de personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato, pueden cruzar la cadena de mando.
 Grupo de interés	 Grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés. Por ejemplo: los empleados se reúnen para conseguir una modificación del calendario de vacaciones, para apoyar a un compañero en problemas, o para buscar más prestaciones.
 Grupo de amistad	 Grupo de personas que se reúnen porque comparten una o más características comunes. Porque son afines y se identifican unas con otras.

Razones para unirse

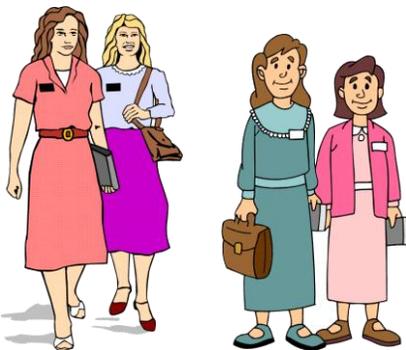
¿Por qué las personas se unen en grupos?



Los investigadores han descubierto diferentes razones que unen a las personas en grupos o que las hacen integrarse a grupos ya constituidos, a continuación presentamos algunas de ellas:

Por su proximidad y la interacción constante.

Porque trabajan unas cerca de otras y el compartir espacios y tener una interacción frecuente los hace entrar en contacto unos con otros y agruparse



Por similitud.

Las personas se sienten atraídas por individuos similares a ellas. Esta similitud puede basarse en creencias, valores o actitudes comunes, posición económica, raza, sexo, capacidad percibida, etc. Las personas tienden a asociarse con otras que tengan características y opiniones similares.

Porque las atraen las metas y actividades del grupo.

Sobre todo en grupos ya constituidos las personas pueden apreciar las actividades y metas que estos desempeñan y si les resultan atractivos, toman la decisión de unirse al grupo para lograr realizar las mismas actividades y contribuir a alcanzar las metas propuestas

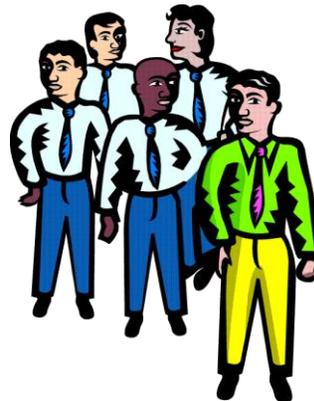


Por razones de seguridad.

Al unirse a un grupo las personas disminuyen su ansiedad, y se sienten menos vulnerables que estando aislados. Las personas adquieren fortaleza, tienen menos dudas y pueden resistir mejor las amenazas.

Por adquirir status.

Formar parte de determinado grupo considerado importante por las demás personas, le proporciona al individuo una posición envidiable ante la sociedad y le hace obtener reconocimiento por parte de los miembros y de los no miembros del grupo.





Para fortalecer la Autoestima.

Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de darle status o posición social, ser miembro de un grupo puede brindar a la persona un sentimiento de ser útil, de valía, de fortalecimiento de su propia imagen, porque la hace sentir mejor consigo misma.

Para satisfacer la necesidad de afiliación.- Los grupos satisfacen las necesidades sociales de las personas. La gente disfruta de interactuar regularmente con un determinado grupo de personas que le brindan afecto, y le dan una sensación de aceptación.



Por poder.- Muchas de las metas personales no se pueden alcanzar individualmente, con frecuencia será necesario obtenerlas a través de acciones de grupo. Hay poder en la multitud. Por esta razón muchos trabajadores se integran en sindicatos o uniones que les permiten hacer presión para lograr mayores beneficios y prestaciones

Estas razones para que los seres humanos se unan en grupos, pueden darse en combinación, puesto que muchas veces son varios los motivos y necesidades que se satisfacen de manera simultánea al integrarse en un grupo.

Estas razones para que los seres humanos se unan en grupos, pueden darse en combinación, puesto que muchas veces son varios los motivos y necesidades que se satisfacen de manera simultánea al integrarse en un grupo.

Estructura del Grupo

Una de las grandes diferencias entre un **GRUPO** y una masa desorganizada, es precisamente que los grupos si tienen una organización, formal o informal, en la cual intervienen varios elementos o componentes estructurales, cuyo análisis nos permitirá entender mejor la conducta de grupo.

ELEMENTOS O VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS:

 **COMPOSICIÓN:** El comportamiento de grupo es una función de las personas que lo componen.

- Cuando los miembros de un grupo tienen similares intereses, necesidades, motivación y características de personalidad, se le conoce como **grupo homogéneo**.
- Se ha descubierto que los grupos homogéneos son más eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Su compatibilidad facilita que su dinámica esté menos expuesta al conflicto por lo que tienen un ambiente social más tranquilo; sin embargo esta compatibilidad genera a menudo conformismo y pasividad, haciendo muy difícil que se enfrenten con éxito a situaciones extraordinarias.
- Y cuando sus intereses, necesidades, motivos y personalidades son muy diferentes, se le llama **grupo heterogéneo**.
- Por otra parte, se ha observado que los grupos heterogéneos manejan mucho mejor las situaciones complejas, sobre todo aquellas que requieren de creatividad y de una amplia gama de habilidades y conocimientos, que pueden aportar diferentes individuos. Como sus personalidades son distintas, se presentan más discusiones, preguntas y ponen en tela de juicio los razonamientos de los demás; resultando un intercambio de ideas muy activo y que con frecuencia genera soluciones más ricas y originales. Por supuesto que las discusiones tendrán que ser llevadas en el terreno adulto de la confrontación, porque existe una gran tendencia a los conflictos.

Las grandes organizaciones productivas, requerirán generalmente de grupos de los dos tipos de composición, porque necesitarán grupos homogéneos que realicen los trabajos sencillos y repetitivos, del mismo modo que necesitarán grupos heterogéneos para resolver los problemas importantes y desarrollar ideas creativas e innovadoras



- STATUS:** El Status es la posición jerárquica que guarda cada individuo dentro de un grupo específico (dentro de una organización). Las interacciones que se dan en los grupos, generalmente estarán influenciadas por el Status, por eso es tan importante analizar que posición ocupa cada miembro en el grupo.

- ROL (papel):** Este término acuñado del lenguaje de teatro, se utiliza para designar el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de un determinado grupo. Shakespeare dijo: "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores".

LIDERAZGO: Casi todo grupo tiene un líder formal y/o informal. El liderazgo se considera a menudo una de las variables estructurales más importantes del grupo. Por ello se le dedica una unidad especial dentro del programa, la Unidad No. 4, donde se ampliará este importante tema. No obstante, en esta página haremos mención a dos tipos de líderes de grupo, importantes desde el punto de vista de la estructura de los mismos.

- El Liderazgo Formal**, es la función que corresponde a la persona que ocupa de manera formal el status o posición de **liderato**, es decir, el **líder formal** que ha sido nombrado oficialmente por la administración como autoridad sobre un grupo. En un grupo de trabajo, por ejemplo, se le identifica generalmente por el puesto que ocupa, con designaciones como: Gerente, Sobre estante, Coordinador, Jefe de Departamento, Supervisor de línea, etc. Por lo general la autoridad formal le es otorgada a través de su superior, y con ella viene adjunto el derecho de premiar o castigar

- El Liderazgo Informal**, es aquel que se gana por el reconocimiento, admiración y respeto de los integrantes del grupo, que son quienes confieren autoridad al **líder informal**. Ellos eligen implícita o explícitamente como líder a la persona que refleja sus valores, a quien ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en común, a quien les ayuda a resolver los conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.

En algunas ocasiones, el liderazgo formal y el liderazgo informal descansan en la misma persona, idealmente esto es lo más deseable, aunque generalmente no sucede así. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto y el status del mismo, y de manera natural surgirá otro líder informal.



 **NORMAS:** Todos los grupos elaboran sus propias normas, es decir, establecen estándares de comportamiento aceptable, o reglas de conducta, que le proporcionan a cada individuo la guía o ayuda para prever las acciones que se considerarán una respuesta apropiada por los demás miembros del grupo. Dichas normas estipulan de una forma explícita o tácita, como deben actuar los miembros del grupo.

Para entender como influyen las normas en la conducta de grupo, es necesario:

- Entender primero que las normas no cubren todas las situaciones que se puedan presentar, sino aquellas que tienen más importancia para el grupo.
- Segundo, algunas normas son aplicables para todos los integrantes del grupo, y otras se establecen sólo para ciertos individuos.
- En tercer lugar, las normas varían en el grado de aceptación, pueden ser aceptadas por el 100 % del grupo o sólo por una mayoría.
- Por último, es conveniente también tener en cuenta que las normas varían en cuanto a la gama de desviación que es permisiva. Algunas faltas se consideran menores y no ameritan una sanción, pueden aceptarse desviaciones en algunas de ellas, pero en otras no se acepta ninguna desviación.



 **TAMAÑO:** El tamaño de un grupo es también una variable estructural importante de considerar, ya que no será igual el funcionamiento de un grupo grande, que el de un grupo pequeño.

Se han estudiado algunos fenómenos como la llamada **holgazanería social**, que se presenta con mayor facilidad entre más grandes son los grupos, donde la responsabilidad se diluye de tal forma que hay más personas improductivas. Investigadores como Ringelmann, han descubierto que el incremento en el tamaño

del grupo está relacionado inversamente con el desempeño individual.

La razón para esta holgazanería social puede ser la creencia de que los otros miembros del grupo no están realizando un esfuerzo justo; es decir, puede estar originada en la inequidad al considerar que los demás son flojos o ineptos, juzgada por los integrantes del grupo con respecto a como ven a los demás miembros del grupo, por lo cual pudiera tener también su origen en un problema de percepción.

Pero quizá la razón principal de su origen radica en la dispersión de la responsabilidad. Puesto que la relación de los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, ni a unas cuantas, ya que en los grupos grandes la aportación del individuo y su relación con la producción del grupo queda a oscuras.

 **COHESIÓN:** Es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

- Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo
- Lo atractivo de los miembros que lo constituyen

Status y Rol

Debe haber una congruencia del rol con el status que se tiene en cada grupo y es muy importante que en cada grupo desempeñemos el rol que nos toca de acuerdo a la posición sin confundirnos ni traslaparlos.

Por ejemplo podemos ser jefe y subordinado dentro de la empresa, pero fuera de ella podemos ser amigos y compañeros dentro de un equipo deportivo o un club de servicio, con la misma persona; ahí el jefe ya no es el jefe o viceversa, en la empresa no debemos esperar de él un trato de camaradas.

Para evitar conflictos por confusión de roles cada individuo debe tener muy claro su status y su rol dentro de cada grupo.

STATUS: Ya mencionábamos que el Status es la posición jerárquica que guarda cada individuo dentro de un grupo específico (dentro de una organización). Las interacciones que se dan en los grupos, generalmente estarán influenciadas por el Status, por eso es tan importante analizar que posición ocupa cada miembro en el grupo.

Algunas personas tendrán dentro del grupo una posición más elevada que hará que consciente o inconscientemente se les trate de una manera protocolaria con respeto y quizá hasta con temor. Muchas personas luchan por eso dentro de las organizaciones por alcanzar determinados niveles, posiciones o categorías que les dará derecho no sólo a determinados beneficios salariales, sino también a un trato especial de los demás.

Esta posición o rango definida socialmente es tan importante en la manera de tratar a una persona, que a pesar de los esfuerzos por convertir una sociedad estructurada por clases en una sociedad más igualitaria, hemos avanzado muy poco, ya que hasta el grupo más pequeño desarrolla una división jerárquica y establece funciones, derechos y rituales significativos, que permiten diferenciar a sus miembros.

📌 **El Status Informal**, es aquél que se gana con características como la educación, los conocimientos, la experiencia, la antigüedad, la edad, el sexo, las habilidades, etc., cualquier cosa que el grupo reconozca como un valor que confiere status.

📌 **El Status Formal**, es cuando la posición se impone a los integrantes de un grupo, a través de un título, nombramiento o rango, asignado oficialmente por la organización.

El status informal no es menos que el status formal, ya que en muchos casos incluso se antepone a este último.

Problemas de Categoría Jerárquica:

- ◆ La incongruencia de categorías. - Ocurre cuando existe algún desacuerdo entre los miembros del grupo en relación a la posición de un individuo. Esto puede ocurrir por falta de símbolos de status. Por supuesto que cuando esto ocurre se generará confusión en las relaciones interpersonales, ya que las personas estarán inseguras respecto a qué grado de respeto y deferencia deben conferirle a ese individuo en particular.
- ◆ La discrepancia de Status. - Ocurre cuando las personas realizan cosas que no encajan con su clasificación jerárquica dentro del grupo. Se espera que las personas se mantengan dentro de sus propios grupos de referencia, que son aquellos con los que se identifican, y cuyos valores y conducta han adoptado, porque si mantienen relaciones sociales con gente de otra posición jerárquica, se considera su comportamiento "fuera de lugar".

Esta posición es bastante discutible, ya que aunque algunos especialistas opinan que si los de categoría elevada se asocian de manera continúa con individuos que están fuera de sus grupos de referencia, pronto se verán en problemas respecto a su propio status. Yo prefiero estar de acuerdo con los que piensan que las personas no pierden ni status ni autoridad por relacionarse con personas de nivel inferior en la organización, puesto que al contrario esto los eleva moralmente y los hace ganarse con mayor facilidad el liderazgo informal; (un administrador de hospital que come con las enfermeras, o un gerente de producción que ayuda a sus operarios a resolver un problema en la planta y les invita un refresco para conversar y sociabilizar, no pierden por ello su status ni su autoridad).



ROL: Ya habíamos establecido que las palabras "rol" y "papel" se consideran sinónimos y que este término acuñado del lenguaje de teatro, se utiliza para designar el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de un determinado grupo.

Por este término identificamos a toda una serie de patrones de comportamiento esperados, que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada dentro de un grupo (unidad social). El rol debe ser siempre correspondiente al Status o posición jerárquica del individuo dentro del grupo. Cada Status tiene su papel a desarrollar.

"Uno de los principales problemas que enfrentamos las personas es que en cada grupo del que formamos parte, se nos requiere que actuemos en diversos papeles (en la familia desempeñamos un rol, en el trabajo otro rol diferente, en la escuela es otro nuestro papel, en la iglesia, en el equipo deportivo, en el grupo de amigos, en el club, en el partido político, etc.) Y en ocasiones es difícil darse cuenta del papel que estamos desempeñando".

Nuestro comportamiento debe variar de acuerdo al papel que estemos representando. Diferentes grupos imponen distintos requisitos de papeles y consecuentemente de comportamientos sobre los individuos.

📌 Identificación con el Rol. - Ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel son los que hacen la identificación con el Rol. Las personas tienen la habilidad de cambiar de roles rápidamente cuando reconocen que la situación y sus necesidades demandan cambios importantes.

📌 Percepción del Rol.- La visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada es una percepción del papel. Basados en una interpretación de la forma como creemos que debe ser nuestro comportamiento, desarrollamos ciertos tipos de conducta. Esta interpretación puede ser producto del aprendizaje a través de estímulos externos (observando a un experto, por los amigos, por libros, películas, televisión, por lo que hacen personas a las que admiramos en un papel semejante, etc.)

📌 Expectativas del Rol. - Se definen como expectativas del papel la manera como otras personas creen y esperan que debemos actuar en una situación determinada. Cuando las expectativas de un rol se concentran en categorías más generales a las que se considera conductas típicas, tenemos entonces los estereotipos.

En el lugar de trabajo puede ser útil observar las expectativas del rol desde la perspectiva del *contrato psicológico*. Éste es un acuerdo tácito, no escrito, entre los empleados y su patrón. Este contrato psicológico detalla las expectativas mutuas (lo que la empresa espera de sus trabajadores y viceversa). Este contrato define las expectativas conductuales que van con cada rol o papel. Por ejemplo, se espera que la administración trate a los empleados con justicia, les proporcione condiciones aceptables de trabajo, comunique claramente lo que es el trabajo justo de un día y proporcione retroalimentación sobre la actuación del empleado; por otra parte se espera que los empleados respondan mostrando una buena actitud, siguiendo las instrucciones y mostrando lealtad a la organización.

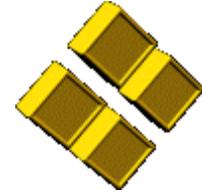
Stephen P. Robbins, en su libro de *Comportamiento Organizacional*, sostiene que se debería reconocer al *contrato psicológico* como "un determinante poderoso del comportamiento en las organizaciones". Señala la importancia de comunicar con precisión las expectativas del rol.

 Conflicto de Roles. - Cuando un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles, el resultado es un conflicto de roles. El conflicto surge cuando una persona encuentra que el cumplimiento de un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro. Llevado al extremo sería en aquellos casos donde dos o más expectativas de papeles son mutuamente contradictorias (por ejemplo, cumplir como un gerente preocupado por sacar adelante la productividad de la empresa, puede ir en contra de ser un buen amigo de sus subordinados, o puede ir en contra de cumplir como esposo y padre amoroso que dedica tiempo y atención a su familia).

Todos hemos enfrentado y continuaremos enfrentando conflictos de rol; estos aumentan la tensión interna y la frustración, sin embargo, lo importante es como impacten nuestro comportamiento. Pueden utilizarse distintas respuestas conductuales, por ejemplo, se puede recurrir a la aplicación rigurosa de los reglamentos, establecer una comunicación y buscar la comprensión de los demás, se puede negociar, ganar tiempo, retirarse, o redefinir hechos y situaciones para que sean congruentes.

Normas

Ya veíamos que todos los grupos han establecido **normas** y que éstas son los estándares de comportamiento aceptable que comparten todos los miembros del grupo.



Las **normas** indican lo que se debe y lo que no se debe hacer en determinadas circunstancias.

En los grupos laborales, las normas formalizadas se incorporan a los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. Sin embargo, la gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son de índole informal.

Muchas de las normas de gran utilidad para regir la conducta de los grupos, son dictadas por el sentido común, por ejemplo, no es necesario que se nos diga que no debemos jugar en las oficinas lanzando avioncitos de papel o que no debemos gritar para comunicar un mensaje confidencial de un escritorio a otro. La mayor parte de las personas sabemos de manera tácita las conductas más deseables socialmente, sin embargo, algunas cosas no se deben dar por supuestas y es necesario establecer normas de manera explícita.

La mayoría de las normas se desarrollan en alguna de las siguientes formas:

- 🌈 Por declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo y aceptadas o ratificadas por los demás miembros.
- 🌈 Por hechos cruciales en la vida del grupo. Éstos fijan precedentes importantes.
- 🌈 Por primacía. El primer patrón de comportamiento que surge en un grupo frecuentemente fija sus expectativas y se convierte en norma.
- 🌈 Por comportamientos que se continúan de situaciones pasadas.

¿Qué es lo que hace que una norma sea importante?

- 🌈 Que facilite la supervivencia del grupo.
- 🌈 Si aumenta las probabilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo.
- 🌈 Que reduzca problemas interpersonales embarazosos para los miembros del grupo.
- 🌈 Si permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren que es lo distintivo de la identidad del mismo.

Como miembro de un grupo una persona desea ser aceptada y por ese deseo de aceptación se adapta a las normas del grupo y las acepta.



Las normas del grupo nos presionan hacia el amoldamiento.

Conformidad: Es el nombre que recibe el ajuste del comportamiento personal para que coincida con las normas de grupo. Como una persona pertenece a muchos grupos y las normas de éstos varían, en algunos casos pueden incluso tener normas contradictorias; las personas adaptan su comportamiento a los grupos importantes a los que pertenecen o que desean pertenecer. A esos grupos se les ha dado el nombre de grupos de referencia.

De ahí que se considere que no todos los grupos imponen la misma presión sobre los individuos. Los grupos más importantes para la persona serán los que le impondrán presiones de grupo para lograr la conformidad sobre el juicio y actitudes del individuo.

Podemos generalizar que cuando la opinión de un individuo a partir de los datos objetivos difiere considerablemente de las opiniones de los otros miembros del grupo, y le interesa ser parte de él, evitará ser demasiado diferente, o sentirá una fuerte presión para hacer que sus opiniones coincidan con la de los otros.

Cohesión de grupo

¿Qué es la Cohesión de Grupo?

Es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo. Las personas se sienten más unidas a grupos con metas y objetivos que les resultan atractivas, interesantes y los motivan, y tienden a permanecer integrados al menos hasta el logro de todos los objetivos y metas planteados.



Lo atractivo de los miembros que lo constituyen. Las personas permanecen unidas en grupos donde el resto de los miembros les resultan atractivos, ya sea porque les gusta y les atrae su personalidad o sus comportamientos individuales y de grupo.

Cohesividad.- Es el término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo.

Cuando existe en el grupo un alto grado de cohesión, los miembros se sienten motivados para permanecer en él y son elementos activos del grupo. Cuando el grado de cohesión es bajo, las personas tienden a abandonar el grupo o se manifiestan desintegradas.

Se han estudiado dos variables en las que influye la Cohesión del Grupo: la interacción y la productividad.



La cohesión es un factor importante en la interacción del grupo. En los grupos con un alto grado de cohesividad, tiende a producirse una notable interacción verbal, los miembros son cooperativos, amistosos y se alientan unos a otros. Establecen más fácilmente sus objetivos y se apegan a ellos, los líderes que surgen en ellos tienden a actuar en forma democrática, la participación de los miembros es más entusiástica. Todo lo contrario sucede en los grupos de baja cohesividad.

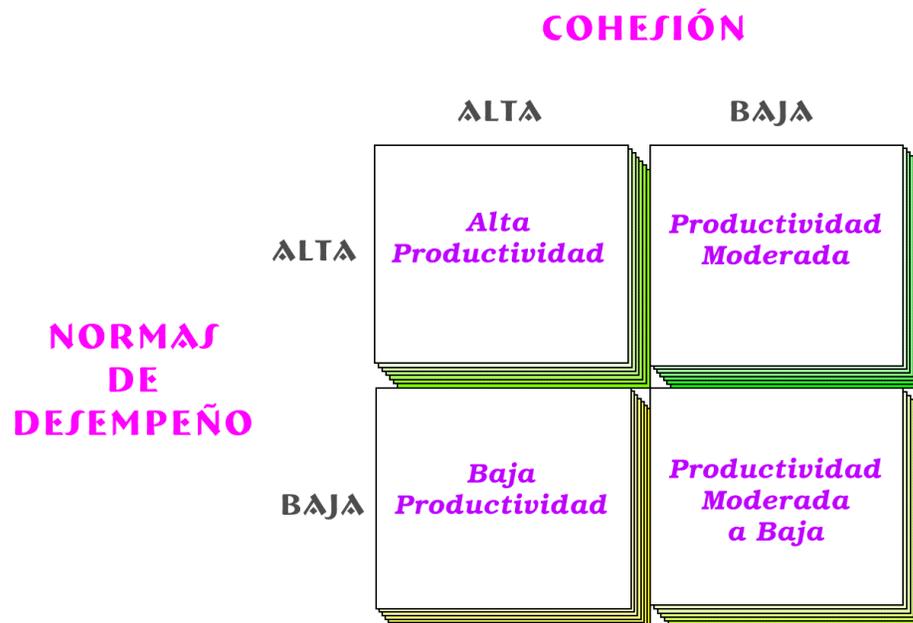
Es común que se piense que los miembros de un grupo muy cohesivo trabajan arduamente para alcanzar las metas que se han propuesto. Y así es, uno de los resultados frecuentes es la productividad. Sin embargo, esto dependerá de se fijan como propósito ser altamente

productivos; porque de la misma manera si se proponen no ser productivos, los grupos altamente cohesivos, lo lograrán.

Los grupos muy cohesivos con objetivos de alto rendimiento serán muy productivos, en tanto que los que tienen metas de poca producción, o que no les interesan las metas de productividad y por lo tanto no se han fijado normas de desempeño, serán muy improductivos.

Porque su unión, su fuerza de cohesión, puede ser empleada positiva o negativamente.

Relación entre la Cohesión, Normas de Desempeño y Productividad del Grupo:



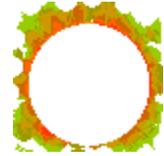
Mientras más cohesión tenga el grupo, mejor seguirán sus metas los miembros. Si las normas del desempeño son altas (por ejemplo: gran rendimiento, trabajo de calidad, cooperación externa al grupo, eficiencia), un grupo cohesivo será más productivo que otro con menor cohesión.

Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas, la productividad se incrementará pero en menor grado que cuando existe cohesión y normas altas.

Si tenemos en la organización grupos altamente cohesivos, debemos propiciar y favorecer que sus metas sean elevadas, sólo así obtendremos de ellos un mejor rendimiento; un cambio en sus metas o el establecimiento de objetivos retadores y altas normas de desempeño, llevarán al grupo a la calidad y productividad deseables.

Procesos y desarrollo

PROCESOS DE GRUPO: Otro componente del comportamiento de grupo son los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo.



¿Cuáles son los principales Procesos de Grupo?

Los procesos de Comunicación dentro del grupo, los procesos de Toma de Decisiones, el proceso de liderazgo, el manejo de conflictos, etc.

Todos ellos serán tratados en las siguientes unidades, porque son los procesos más importantes para comprender el comportamiento de los grupos de trabajo.

En una situación industrial, como en muchas otras de la vida del ser humano, las personas forman grupos. Muchos de los estudios sobre el Comportamiento de los Grupos se han realizado en el ambiente industrial y precisamente se ha encontrado, que cuando se estudian los grupos tanto formales como informales, resulta evidente lo siguiente:

- Las estructuras de esos grupos difieren.
- Los grupos raramente son definidos; en lugar de ello, es muy frecuente que se superpongan.
- Algunos individuos (sin que lo sepa necesariamente la Gerencia), son quienes determinan la conducta del grupo.
- Asimismo, la conducta de algunos individuos es determinada por la conducta del grupo.
- Los individuos que forman parte de un grupo contribuyen a la conducta y a la estructura de éste en diferentes grados.
- El grupo genera un clima organizacional que trasciende los sentimientos individuales.

Ahora bien, el propósito fundamental de la aplicación de los conocimientos de Comportamiento Organizacional, en los grupos de trabajo, es fomentar su formación, fomentar el verdadero trabajo en equipo, creándolos o bien trabajando con los ya constituidos, con el propósito de hacerlos más productivos y menos generadores de conflictos, y como resultado de la intervención en ellos, ha sido posible:

-
-  Cambiar las finalidades de los grupos.
 -  Modificar la estructura de los grupos.
 -  Cambiar la personalidad de los individuos que forman parte del grupo.
 -  Estimular la comprensión de los motivos de otros miembros del grupo.
 -  Mejorar la moral.
 -  Resolver problemas, mediante la reducción de los conflictos.



En las tareas de grupo donde la contribución de cada miembro no es claramente visible, existe la tendencia a que los individuos reduzcan su esfuerzo, lo cual traerá consigo una pérdida en el proceso. Sin embargo, los procesos de grupo pueden producir también resultados positivos si se logra hacer de ellos equipos de trabajo; es decir, los grupos pueden crear una producción mayor que la suma de sus insumos, a través de lograr la Sinergia.

¿Qué es la Sinergia?

Es cuando la suma de dos o más elementos da como resultado un efecto diferente a la suma individual de éstos.



Es la característica que convierte a un grupo de trabajo en un verdadero equipo de trabajo.

Últimamente se han vuelto más populares los equipos de trabajo. Stephen O. Robbins en su libro de *Comportamiento Organizacional*, nos explica por qué:

La evidencia sugiere que los equipos de trabajo superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos (grupos) tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez. Los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación y esto incrementa su motivación.

Los equipos son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados.

-  No son la misma cosa grupos que equipos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.
-  Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto.

-  Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado.
-  Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.
-  El uso extenso de los equipos de trabajo favorece potencialmente que una organización genere mayor producción, sin incrementar sus insumos.

 Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.

 No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

 El simple hecho de llamar equipo a un grupo de trabajo no mejora de manera automática su desempeño.

 Los equipos exitosos tienen ciertas características comunes que la administración debe asegurar para poder obtener una mejoría en el desempeño organizacional como resultado del uso de equipos. Entre ellas: liderazgo eficiente y libertad para la toma de decisiones, alta confianza mutua y responsabilidad.

El desarrollo de los grupos de trabajo estriba precisamente en convertirlos en equipos de trabajo a través de una adecuada capacitación. Esto permitirá a las organizaciones mejorar increíblemente sus resultados, pero la administración debe estar preparada y decidida a aceptar cambios drásticos, si quiere realmente trabajar con equipos, y plenamente dispuesta a conferir y compartir poder a la gente.

Si no es así, es mejor no intentarlo, porque de nada serviría engañarse a sí mismos.