

Relaciones industriales

Apuntes de clase

UNIDAD 2– DINÁMICAS DE GRUPO Y FACTORES GRUPALES

Objetivo: Comprender los principales conceptos, elementos y problemáticas de la dinámica grupal y su aplicación práctica en el ámbito de trabajo.

EL CONCEPTO DE GRUPO Y SU PROBLEMÁTICA

Resulta llamativo como algo aparentemente tan sencillo como formular una definición de grupo universalmente aceptada no está exento de problemas. Los principales obstáculos para ello pueden resumirse en las numerosas discrepancias **teóricas** (por ejemplo los individualistas o los interaccionistas), **de perspectiva** (por ejemplo, las concepciones sociológicas, psicológicas o antropológicas del grupo humano) y **de intereses** (por ejemplo, la consideración de los grupos en ámbitos tan diversos como la Psicología de las Organizaciones o las Ciencias de la Educación) que siempre han existido entre los distintos autores que se han ocupado de los grupos. Resultado de todo ello es el enorme abanico de definiciones de grupo que se pueden encontrar en la literatura del área.

No obstante, todas estas definiciones por lo general se encuentran ordenadas de acuerdo a diversos criterios que se basan en la frecuencia con que uno u otro aspecto o dimensión del grupo se han usado para conceptualizarlo, de modo que, en general, los diversos intentos de definir al grupo suelen hacer referencia a uno o varios de los siguientes elementos o criterios:

1. **La interdependencia:** desde este punto de vista un grupo sería definido como un conjunto de personas que se asocian temporal o permanentemente para lograr ciertas metas o para satisfacer ciertas necesidades que no podrían alcanzar por separado, lo que determinaría la mutua dependencia.
2. **La interacción:** desde este punto de vista un grupo sería entendido como un conjunto de personas que se relacionan e influyen mutuamente, lo que, progresivamente, va dando lugar a una estructura u organización relativamente estable (diferenciación de estatus, división de roles, establecimiento de normas).
3. **Los factores perceptivo-cognitivos:** desde este punto de vista un grupo sería definido como un conjunto de personas que se perciben a sí mismas y entre sí como miembros del grupo, es decir, que desarrollan una conciencia de pertenencia o identidad grupal. Para los autores que se centran en el estudio de las relaciones intergrupales, sería también precisa la percepción y categorización del grupo por otras personas externas a él.

Así, a las diversas definiciones de grupo que se han formulado se las puede clasificar en **unidimensionales** (tratan de establecer el requisito mínimo para poder distinguir a un grupo de un simple agregado de personas) e **integradoras** (tratan de reunir todos los aspectos que hacen del grupo una realidad distinta y objetiva).

- Schafers (1984): “Un grupo social consta de un determinado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común, se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso de interacción y comunicación y desarrollan un sentimiento de solidaridad. Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal son necesarios un

sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo.”

- Turner (1989): “Podemos conceptualizar un grupo, como un conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, que comparten alguna implicación emocional en esta definición común de sí mismos y que logran algún grado de consenso social acerca de la evaluación de su grupo y de su pertenencia a él.”
- Brown (1988): “El grupo existe cuando dos o más personas se definen a sí mismas como miembros del mismo y cuando su existencia es reconocida por al menos otra persona.”
- Munné (1987): “Pluralidad de personas interrelacionadas para desempeñar cada una un determinado rol definitivo en función de unos objetivos comunes, más o menos compartidos y que interactúan según un sistema de pautas establecido”
- Robbins (204): “Conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos”

Haciendo una integración de estos conceptos se puede llegar a una **definición operativa** de grupo:

Un grupo es una pluralidad de personas que, durante un período prolongado, interactúan de forma constante para **alcanzar objetivos comunes**. Dentro de esta interacción, los miembros desarrollan un sentimiento de pertenencia e identidad grupal y son reconocidos por otros como parte de una misma categoría. Para lograr sus fines y mantener la cohesión, el grupo establece un sistema de normas y roles que guían la conducta de sus integrantes.

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Los grupos pueden clasificarse de diversas maneras:

- **Grupos primarios:** son aquellos que se caracterizan por una colaboración íntima donde las personas viven una relación cálida de la que surge un nosotros. Por ejemplo: la familia.
- **Grupos secundarios:** son aquellos caracterizados por una relación más formal y funcional ya que buscan un interés común externo. Por ejemplo: una empresa.

Además existen:

Grupos formales: son los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los seis miembros de la tripulación de un avión son un ejemplo de grupo formal. Dentro de esta categoría están:

1. **Grupo de mando:** está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Por ejemplo, una directora de primaria y sus 18 maestras forman un grupo de mando; un supervisor y los cinco operarios que dependen de él.
2. **Grupos de tareas:** también los determina la organización pero representan la asociación de aquellos que se unen para culminar un trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el secretario general, el jefe de seguridad y el consejero estudiantil. Esta formación

constituiría un grupo de tareas. Otro ejemplo podría ser si un operario realiza una acción insegura se requiere del accionar conjunto entre su jefe y el responsable de seguridad.

Debe observarse que todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero como estos últimos pueden abarcar varios departamentos o unidades de la organización, no ocurre al contrario.

Grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal. Dentro de esta categoría están:

1. **Grupo de interés:** Empleados que forman parte o no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca. Los empleados que se unen para modificar sus calendarios de vacaciones, defender a un compañero despedido o tratar de mejorar sus condiciones laborales son algunos ejemplos.
2. **Grupos de amigos:** sus integrantes comparten una o más características. Las alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por un equipo de fútbol o la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o la ejecución de las tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y platicar en los descansos. Hay que reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

¿POR QUÉ NOS REUNIMOS EN GRUPO?

No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos. Como casi todos los seres humanos pertenecen a varios grupos, es obvio que cada uno proporciona diferentes beneficios, como por ejemplo:

- Seguridad: Al unirse a un grupo, los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”. Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.
- Estatus: Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición, es decir, se cuenta con la fuerza y el prestigio social del grupo.
- Autoestima: Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los extranjeros, pertenecer a un grupo también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes.
- Afiliación: Los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos. Para muchas personas, estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.
- Poder: La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma ya que se disponen de una serie de materiales y recursos que están disponibles para utilizar diferentes a lo individual.

- Consecución de metas: Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE LOS GRUPOS

El psicólogo Bruce Tuckman definió las fases del modelo de desarrollo de equipos por primera vez en su ensayo de 1965 titulado “Secuencia de desarrollo en grupos pequeños”. El artículo analiza cómo los miembros del grupo empiezan como extraños y luego pasan por cinco etapas diferentes antes de convertirse en un equipo de alto rendimiento.

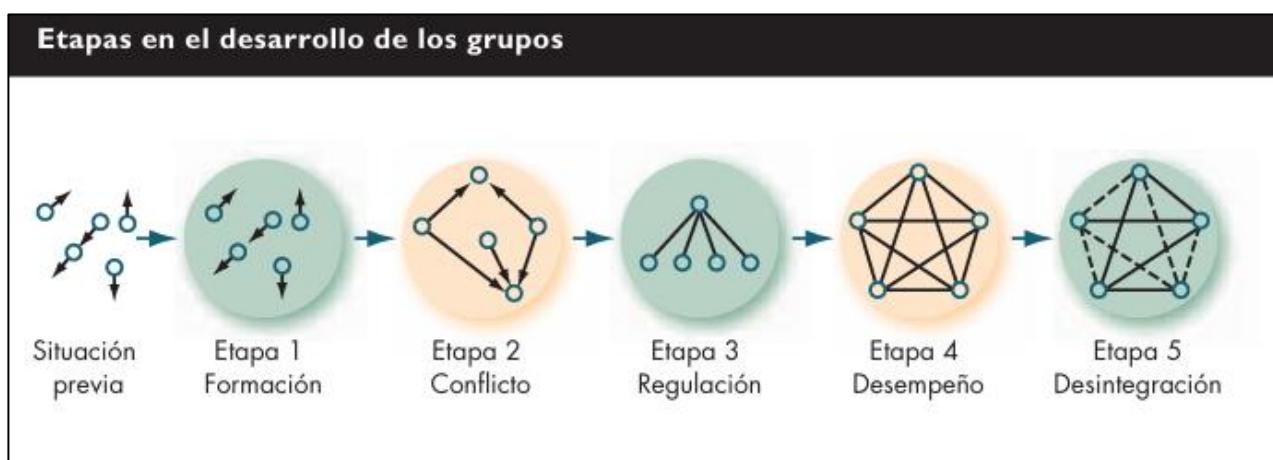
El modelo de Tuckman **ayuda a los líderes de equipo** a comprender cómo cambia la dinámica del mismo a medida que avanza un proyecto. Al comprender las cinco etapas del desarrollo grupal, se puede ofrecer apoyo durante el proceso en que los miembros se conocen entre sí para lograr rápidamente una mayor colaboración y trabajo en equipo.

1. **Formación:** se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros “sondean las aguas” para determinar qué conductas son las aceptables, es decir, apenas empiezan a conocerse por lo que todavía no están seguros de cómo interactuarán entre sí. Durante esta etapa, el grupo no es muy productivo, ya que todavía se están adaptando y descubriendo el papel que desempeñará cada uno de ellos. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.
2. **Conflictos:** es aquí cuando los miembros del equipo aprenden a trabajar juntos y se distingue, precisamente, por los conflictos internos que se dan. A medida que los miembros del equipo comienzan a colaborar, suelen surgir conflictos, ya sea por las diferencias entre las distintas personalidades o por desacuerdos sobre cómo debería progresar un proyecto. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad ya que todos luchan por encontrar el rol adecuado para ellos. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Establecer una colaboración grupal desde el principio puede ayudar a reducir, o incluso prevenir, el impacto de esta etapa de desarrollo de equipos ya que el desacuerdo es esencial para una buena colaboración en equipo. Por eso, cuando hay conflictos, es más productivo resolverlos a medida que surgen en vez de evitarlos. Al culminar la etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.
3. **Regulación:** se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión, todo comienza a estabilizarse a medida que el grupo encuentra su ritmo. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Las personas se sienten más cómodas trabajando juntas, pidiendo ayuda para finalizar una tarea o recibiendo comentarios constructivos. La productividad aumenta durante esta etapa a medida que se van familiarizando con el resto de sus compañeros y sus estilos de trabajo. El grupo será más eficaz y eficiente. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.
4. **Desempeño:** La estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo, se ha logrado una cohesión y todos trabajan juntos alcanzando su máximo potencial. El grupo sigue flujos de trabajo establecidos y siente que está contribuyendo a

un objetivo común. Esta es la etapa ideal en el desarrollo de equipos. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea o realizaciones de proyectos, queda una fase más.

5. **Desintegración:** también conocida como etapa de duelo, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animados, gozando de los logros del grupo, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del grupo. Es posible que los miembros tengan dificultades para trabajar con otros grupos, dado que han experimentado una fuerte dinámica grupal con el equipo anterior. Este también es el momento en el que los grupos pueden celebrar todo lo que han logrado juntos.

Muchos intérpretes del modelo suponen que el grupo se hace más eficaz a medida que pasa por las primeras cuatro fases. Aunque esta suposición sea verdadera en lo general, lo que hace que un grupo sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica. En ciertas condiciones, conflictos intensos acentúan el desempeño del grupo, aparte, los grupos no siempre proceden claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones transcurren a un mismo tiempo varias etapas, como cuando los grupos se hallan a la vez en la etapa de conflicto y en la de desempeño. También los grupos llegan a retroceder a fases anteriores. Por tanto, incluso los defensores más firmes del modelo no suponen que todos los grupos siguen exactamente las cinco etapas ni que la fase 4 sea la mejor.



ESTRUCTURA GRUPAL

Los grupos de trabajo **no son masas desorganizadas**, se concibe la actividad del grupo como orientada hacia las soluciones de problemas específicos, es decir, que se señala que todo grupo tiene una tarea que resolver, tarea que se va a presentar como problema. Para ello, tienen una forma de organizarse lo cual hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los individuos en los grupos, así como el desempeño de los mismos. En todo grupo, al comenzar a funcionar como tal, se produce necesariamente un proceso de diferenciación de **roles** equivalente al proceso de división del trabajo: los integrantes van desempeñando distintas funciones necesarias para el desarrollo de la tarea. El término rol hace referencia a un conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a

alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. Todo integrante de un grupo puede desempeñar más de un tipo de rol y varios roles en una serie de intervenciones sucesivas. Generalmente estos roles pueden ser y son desempeñados tanto por los miembros como por el "líder" del grupo. Estos roles se pueden clasificar como:

1. **Roles funcionales:** son relevantes y positivos para el crecimiento del grupo y logro de sus objetivos. Estos se diferencian a su vez en roles de **locomoción** y roles de **mantenimiento**. Los primeros serán los de tarea, fundamentalmente intelectuales, mientras que los de mantenimiento serán de tipo afectivo.
2. **Roles disfuncionales:** son improductivos y obstaculizan el funcionamiento del grupo y van acrecentando en consecuencia, las fuerzas que tienden a la dispersión grupal. Llevan el nombre de roles **personales o individuales**, ya que en última instancia estas conductas están orientados hacia la satisfacción de necesidades individuales que poco o nada tienen que ver con las actividades grupales.

Tipos de rol de locomoción:

Son aquellos que facilitan y coordinan las actividades de resolución de problemas.

1. Iniciador-contribuyente (sugiere o propone al grupo nuevas ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problema del grupo).
2. Buscar información (pregunta para aclarar las sugerencias hechas).
3. Buscar opiniones (pregunta para aclarar los valores involucrados en las sugerencias).
4. Informante (aporta información).
5. Opinante (expresa creencias y opiniones).
6. Elaborador (reformula las opiniones y la información manejada por el grupo).
7. Esclarecedor o clarificador (muestra y clarifica las relaciones entre las diversas ideas o sugerencias)
8. Orientador (define o redefine la posición del grupo respecto a sus objetivos).
9. Crítico evaluador (analiza las realizaciones del grupo en función de alguna norma o serie de normas).
10. Dinamizador (incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones).
11. Secretario (registra los contenidos discutidos por el grupo)
12. Técnico de procedimientos (facilita el movimiento grupal distribuyendo material, realizando tareas de rutina, etc.)

Tipos de rol de mantenimiento:

1. Tienen como finalidad la configuración de actitudes positivas hacia el grupo, tendientes al mantenimiento emocional del mismo; apuntan en última instancia a que el grupo continúe siendo un grupo.
2. Estimulador o alentador (elogia, está de acuerdo, muestra solidaridad, etc.).
3. Conciliador o armonizador (intermediario entre diferencias de otros miembros).
4. Transigente (cede parte de su posición para llegar a acuerdos), también denominado: favorecedor de compromisos.
5. Regulador de comunicación (intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos).

6. Seguidor (sigue el movimiento grupal en forma pasiva).
7. Legislador o "ideal" (se expresan normas y se intenta aplicarlas, similar al "crítico-evaluador", pero dedicado al funcionamiento grupal).
8. Observador del grupo o comentarista (se registran diferentes aspectos del proceso de interacción y realimenta al grupo con dichos datos)

Tipos de rol disfuncionales:

Son conductas que no están orientadas hacia el crecimiento ni al mantenimiento del grupo, sino tentativas de utilizar el ambiente del grupo como un medio para satisfacción individual.

1. Agresor.
2. Obstructor (expresa desacuerdos "sin razones", vuelve a problemas ya resueltos).
3. Buscador de reconocimiento (busca llamar la atención sobre sí mismo)
4. Confesante (aprovecha la oportunidad proporcionada por el ambiente del grupo para expresar sentimientos personales sin vinculación alguna con la tarea, confunde grupo de trabajo con un grupo terapéutico, etc.). e)
5. Mundano (conducta por la que se hace alarde de falta de compromiso con los procesos grupales. "ya está de vuelta", cínico, subestima a los demás, etc.)
6. Dominador (usa la conducta agresiva como medio para imponer su dominio, no permite participaciones, etc.).
7. Buscador de ayuda (intenta lograr una respuesta de simpatía a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismo).
8. Defensor de intereses especiales (se defienden intereses ajenos al grupo)

TIPOS DE DINÁMICAS APLICABLES A CADA ETAPA DE DESARROLLO DE GRUPOS

Las dinámicas grupales son técnicas o ejercicios que buscan desarrollar o mejorar las relaciones y los procesos de un grupo. Generalmente se clasifican de la siguiente manera:

1. Dinámicas de Presentación e Integración: Su objetivo es romper el hielo, facilitar que los miembros se conozcan, crear un ambiente de confianza y fomentar la integración en las primeras etapas de formación de un grupo.
2. Dinámicas de Autoconocimiento y Confianza: Se enfocan en que los individuos comprendan sus propias fortalezas y debilidades, y en que el grupo confíe mutuamente. Suelen utilizarse en las etapas de conflicto y regulación para resolver problemas y fortalecer la cohesión.
3. Dinámicas de Comunicación y Liderazgo: Buscan mejorar la forma en que los miembros se comunican, escuchan y expresan sus ideas. También sirven para identificar o practicar diferentes roles de liderazgo dentro del grupo.
4. Dinámicas de Resolución de Problemas y Creatividad: Se utilizan para generar nuevas ideas, tomar decisiones en grupo y encontrar soluciones creativas a los desafíos. Son muy útiles en las etapas de desempeño donde el foco está en la productividad.
5. Dinámicas de Cierre o Despedida: Su objetivo es reflexionar sobre el trabajo realizado, reconocer los logros, y preparar al grupo para la disolución de una manera positiva y constructiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, S P. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma ed.). Pearson Educación México, S.A.
- Romero, R R. (1994) Grupo: Objeto y teoría. Vol II. (5ta ed.) Lugar Editorial S.A. Buenos Aires
- Francia, A; Mata J. (1992). Dinámica y técnicas de grupos. Editorial CCS.
- Anzieu D; Martin J Y. (1971). La dinámica de los grupos pequeños. Editorial Kapelusz