

**Universidad Autónoma Metropolitana**  
*Unidad Iztapalapa*

---

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**LIC. ADMINISTRACIÓN**

**LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**YESSICA ALEJANDRA ARIAS GUZMÁN**

**ASESORA  
MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA**

México DF., 21 de Julio del 2005

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

*Hoy te doy gracias Dios, por haberme permitido realizar mi sueño, por haberme dado la oportunidad de vivir esta magnífica experiencia y por haber estado siempre conmigo.*

### **A ese Gran Hombre**

*A ti Papá, por haberme dado la oportunidad de crecer en la vida, y haber tenido fe en mí, por procurarme y darme todos los medios necesarios para salir adelante, por esforzarte día y noche para darme siempre lo mejor. 'Esto no lo hubiera logrado sin ti y te lo doy con todo mi esfuerzo, amor y dedicación.*  
*"Gracias Papá"*

### **A esa Gran Mujer**

*A ti Mamá, por que siempre estuviste ahí, Compartiendo tristezas, sueños y alegrías, dejando todo a tú alrededor para darme siempre tú apoyo, confianza y dedicación. Hoy debes saber que tu sacrificio valió la pena y espero te sientas muy orgullosa, pues sin ti, no habría podido llegar a la cima.*  
*"Gracias Mamá, gracias por todo"*

### **A mis Hermanos**

*Por haberme aguantado en mis momentos de desesperación y angustia, por quererme tanto, como yo los quiero, por ser los mejores hermanos y a los que les puedo decir, que el querer es poder, que con un poquito de esfuerzo y dedicación todo puede ser satisfacción, luchen por sus deseos, no se dejen vencer.*  
*"Los Amo a los Dos"*

### **A mis Tíos**

*Por ser los mejores tíos, al siempre brindarme  
su incondicional apoyo en mis momentos buenos y malos,  
por darme su amor y cariño y por siempre considerarme  
como una hija dentro de su familia.  
"Las gracias les doy por nunca dejarme sola".*

### **A Ti**

*Por que siempre estuviste presente y al pendiente  
de lo que sucedía en mi vida, por nunca dejarme caer y  
por siempre darme una esperanza de seguir adelante en mi  
vida.  
"Hoy te digo gracias por siempre estar conmigo"*

*A todos ustedes les doy las Gracias por nunca haberme dejado sola  
por siempre haber compartido mis momentos de éxito y fracaso,  
por darme todo su apoyo y cariño, a todos ustedes les dedico  
con Amor y Cariño esta Tesina.*

*"Gracias Dios por dejarme hoy, darles este regalo a mis padres"*

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	7
<b>CAPITULO 1. FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO</b> .....	10
A.- Naturaleza y Tipos de Grupo.....	11
a.1 Por qué se forman los grupos de trabajo.....	11
a.2 Qué son los grupos de trabajo.....	12
a.3 Características generales de los grupos.....	14
a.4 Las metas del grupo de trabajo.....	20
a.5 Las normas del grupo de trabajo.....	20
B.- Tipos de Grupos.....	21
b.1 Grupos formales e informales.....	22
b.2 Grupos de referencia.....	23
b.3 Grupos de trabajo eficaces.....	24
b.4 Grupos tradicionales.....	24
b.5 Grupos autodirigidos.....	25
C.- Grupos y Comportamiento Individual.....	26
Conclusión.....	24
<b>CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN Y LOS GRUPOS DE TRABAJO</b> .....	25
A.- Importancia de la Comunicación.....	27
a.1 Proceso de comunicación.....	28
a.2 Habilidades básicas para la comunicación.....	32
a.3 Barreras de la comunicación.....	34
a.4 Medios de comunicación.....	36
B.- Comunicación dentro de las Organizaciones.....	40
b.1 Mejorando la comunicación en las organizaciones.....	42
b.2 Tipos de comunicación.....	44
- Comunicación informal.....	44
- Comunicación interpersonal.....	45
- Comunicación grupal.....	45
C. Cómo lograr una Comunicación Eficaz.....	46
Conclusión.....	48

<b>CAPITULO 3. LA EFICACIA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.....</b>	<b>49</b>
A.- Recursos iniciales básicos del Grupo.....	50
B.- Evaluación del Grupo.....	53
C.- Tipos de Participación.....	54
- Participación instrumental.....	55
- Participación agregadota.....	56
- Participación disfuncional.....	56
D.- Desarrollo del Grupo.....	57
E.- Decisión en Grupo.....	58
e.1 Alternativas para mejorar la toma de decisiones.....	60
Conclusión.....	62
<b>CAPITULO 4. METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
Planteamiento de problema.....	64
Variables.....	64
Objetivos y Preguntas.....	64-65
Hipótesis.....	65
Definición Conceptual y Operacional.....	65
Escenario.....	65
Sujetos.....	65
<b>DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

Pocas tendencias han influido en los puestos del empleado como movimiento masivo para introducir los grupos al lugar del trabajo. El cambio de trabajar solo a trabajar en grupos requiere que los empleados cooperen con los demás, compartan información, confronten diferencias y sacrifiquen los intereses personales por bien mayor del grupo.

Por otra parte, los grupos autodirigidos son cada vez más comunes en las organizaciones y se están convirtiendo en el prototipo de los grupos de trabajo del futuro. Los grupos de trabajo se forman porque sus componentes tienen necesidades, intereses y metas en común, así como por su proximidad física o similitud cultural. Los grupos de trabajo pueden ser formales o informales, estar administrados en forma tradicional o ser autodirigidos, ser relativamente permanentes o temporales y ser especialistas de una sola disciplina o de varias. Estos grupos tienen el compromiso de un propósito común, de establecer metas específicas así como una estructura para proporcionar un objetivo y una dirección. También se hacen responsables tanto en el ámbito individual como de grupo mediante la instauración de evaluaciones. Debido a que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan el logro individual, es más difícil crear miembros de grupo en estos ambientes. Para realizar la conversión la administración debería tratar de seleccionar a los individuos con las habilidades interpersonales para ser miembros eficaces de grupo, proporcionar habilidades de trabajo en grupo y recompensar a los individuos por sus esfuerzos cooperativos. Es ha esto que podemos mencionar que los trabajos en la organización no terminan una vez que los grupos son maduros y se desempeñan eficazmente. Pues esto se debe a que los grupos maduros pueden volverse estacionarios y complacientes. Es por esta sencilla razón que los gerentes y líderes necesitan apoyar a los grupos maduros con asesoría, guía y entrenamiento si se desea que los grupos continúen mejorando.

## INTRODUCCIÓN

Los grupos de trabajo pueden alterar las motivaciones individuales o las necesidades y pueden influir la conducta de los individuos en un marco organizacional. El comportamiento organizacional es más que una lógica composición del comportamiento de los individuos.

Los individuos y los grupos son los fundamentos de los recursos humanos en las organizaciones. El término grupo suscita tanto reacciones negativas como positivas en la mente de la mayoría de las personas. Los grupos tienen ventajas y desventajas para sus miembros y las organizaciones. Hasta donde se sabe por los históricos estudios de la **Hawthorne**, los investigadores han notado que los empleados pueden contraer fuertes lazos de afiliación por un grupo y esos lazos pueden ser funcionales o disfuncionales para la organización.

Gran parte de los objetivos en una organización se logran mediante los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, es decir, de un grupo de personas que se dan a la tarea de trabajar juntos (trabajo en grupo) o separados, pero cooperativamente (trabajo de grupo). El trabajo de grupo y el trabajo en grupo, requiere de una revisión pausada y minuciosa, con el fin de entender todo el proceso. Esto significa que debemos observar lo que sucede en el grupo y relacionarlo con eventos anteriores que han sucedido dentro del mismo. La comprensión de este proceso, es lo que ha dado origen a la teoría de grupos, donde la comunicación forma una parte esencial en la toma de decisiones la cual podemos y debemos retomar para hacer más eficaces nuestros grupos de trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Primeramente, se expone el término de Comunicación para posteriormente destacar la importancia que ésta tiene dentro de los grupos de trabajo: **“la comunicación es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje”**.<sup>1</sup>

Por tanto, podemos decir que la Comunicación dentro de un grupo de trabajo afecta directamente su efectividad y su eficiencia, mientras que por otro lado tiene implicaciones directas para la resolución de problemas.

En términos de eficacia la comunicación tiene diversas formas ya que guarda una relación con la saturación de información, es decir, debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado de una idea, no importa cuán grandiosa sea, ésta no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás.

La comunicación, perfecta si es que hay tal cosa, existirá cuando un pensamiento o una idea sea transmitida de tal manera que el receptor pueda comprenderla.

Ahora bien, para que la comunicación llegue a su máximo nivel de entendimiento debe haber primero un planteamiento y/o una formulación de un pensamiento claro y conciso el cual pueda ser debidamente transmitido a un grupo de personas las cuales darán una interpretación de dicho mensaje.

Es importante que en una organización (empresa) por muy grande o pequeña que sea, haya una buena comunicación por parte de sus integrantes, ya que la comunicación es la base principal para que las relaciones de trabajo sean más eficientes y eficaces, además de que es un mejor instrumento de trabajo para compartir experiencias e ideas.

---

<sup>1</sup> Don Hellriegel Texas A&M University, John W. Slocum, Jr. Southern Methodist U. Richard W. Woodman Texas A&M University, International Thomson Editores. (1998).

La comunicación, por tanto, dentro de los grupos de trabajo deberá tomar en cuenta la parte estructural que compone la formulación de un pensamiento, el cual deberá ser estudiado y estructurado por los grupos para posteriormente darle una interpretación y con esto contribuir al mejoramiento y desarrollo de nuevas ideas.

# **CAPITULO 1**

# **FORMACION DE LOS**

# **GRUPOS DE TRABAJO**

## **A.- NATURALEZA Y TIPOS DE GRUPO**

### a.1 ¿Por qué se forman los grupos de trabajo?

Los grupos de trabajo se forman por diversas razones, como se puede ver en la figura 1. Aun cuando las personas tienen cierto albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tienen relativamente pocas opciones para elegir a cuál grupo unirse. Algunos grupos se forman porque las personas comparten necesidades comunes. Los miembros de un grupo tal vez buscan desafíos. Los grupos también se forman porque las personas comparten *interese* comunes, por ejemplo los empleados de diversos departamentos de una compañía se podrían unir a un cuerpo de trabajo para tratar de mejorar la calidad de la vida laboral. Otros grupos se forman con el objeto de alcanzar *metas* comunes, por ejemplo los empleados del departamento de recursos humanos, tienen la meta común

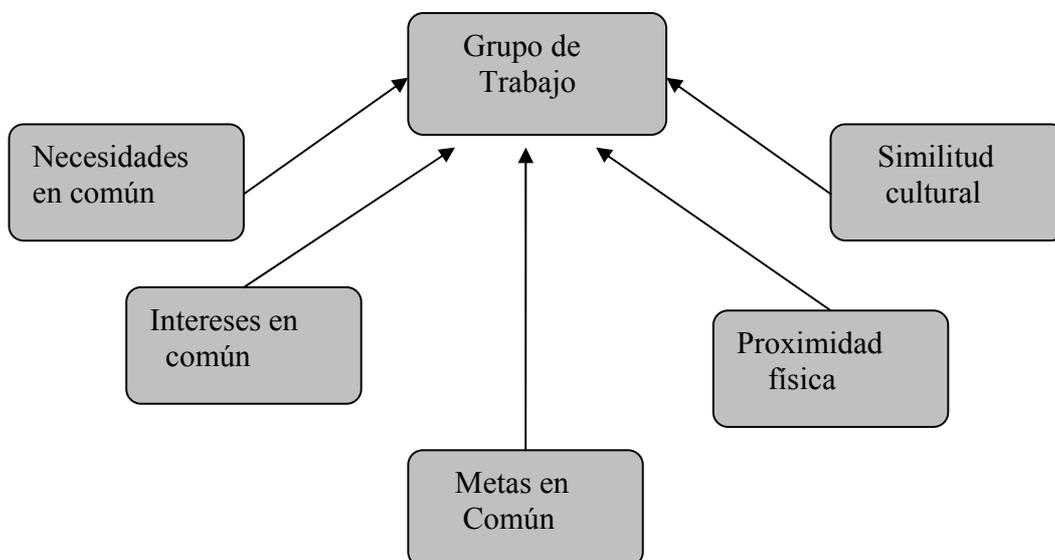


Figura 1. Razones para formar un grupo

de ayudar a los obreros a ser más productivos y a estar más satisfechos con su empleo, así como cumplir con los requisitos jurídicos referentes a su contratación.

Es común que los grupos también se formen cuando las personas comparten una proximidad física, en ocasiones esta proximidad física sirve para reforzar algunas actitudes y supuestos de grupos que son disfuncionales, por ejemplo, los ingenieros de diseño no tienen interés alguno en los problemas prácticos de la producción. Una forma de resolver este problema sería colocar a los dos departamentos en la misma área, donde la proximidad física podría fomentar la *comunicación* y las metas en común.

Por último los grupos se pueden formar en razón de similitudes culturales. Con frecuencia las personas que acaban de inmigrar se unen a organizaciones donde trabajan otros de su país.

## **a.2 Qué son los Grupos de Trabajo**

Un grupo de trabajo es aquel que se crea por autoridad formal de una organización, con el fin de transformar los recursos para el trabajo (tales como ideas, materiales y objetos) en productos terminados (como son informes; decisiones, servicios o mercancías).<sup>2</sup> Además muchas personas ven a las organizaciones como redes de grupos de trabajo interconectadas para conferirle un cierto sentido de totalidad a la organización. Es decir, los grupos permanentes varían en tamaño. Puede haber algunos tan pequeños que sólo consten de dos miembros, o bien otros tan grandes que estén formados por varios cientos de personas. Sin importar su tamaño, los grupos formales de trabajo comparten una característica: son creados para que colaboren con los propósitos de producción de la organización. Es el administrador de más alto nivel quien se encarga, dentro del grupo de trabajo, de que éste realice su aportación, denominándosele a esta responsabilidad “el reto del administrador”.

### *Definiciones de Grupos de Trabajo*

---

<sup>2</sup> Herold, David H., “The Effectiveness of Work Groups”, en la edición de Steven Kerr, *Organizational Behaviour*, p.95, Nueva York, John Wiley and Sons, Inc., Nueva York, Nueva York, 1979.

Un grupo de trabajo es una unidad social que consiste en un número de individuos que en un momento dado, están en una posición interdependiente más o menos definida y en relación según sus roles sociales entre sí y que implícita o explícitamente posee un conjunto de valores o normas que regulan el comportamiento de los miembros individuales, al menos en asuntos importantes para el grupo. Así, las actitudes, sentimientos, aspiraciones y metas compartidas están relacionadas con él e implícitas en los valores o normas comunes del grupo. **(Sherif Muzafer, 1936)**

El grupo de trabajo es un conjunto humano en el que hay una serie de relaciones observables y definibles. **(Davis J.H., 1969)**

En la terminología de los sistemas el grupo de trabajo, lo definen como un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores. **(Huse, E. y Bowditch, J., 1973)**

Un grupo es un conjunto de individuos que regularmente interactúan entre sí, regularmente durante un periodo determinado y se consideran interdependientes en relación con el logro de una o mas metas. **(Wexley, Kenneth N. y Yuckl, Gary A., 1977 )**

Los grupos de trabajo son un conjunto humano cuyos elementos se conocen y se influyen recíprocamente. **(Arruga y Valeri, 1983)**

Un grupo se define como dos o más empleados que interactúan entre sí de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un grupo es influenciado por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros. **(James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 1987)**

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. **( Stephen P. Robbins. 1989 )**

### **a.3 Características Generales de los Grupos de Trabajo**

A medida que los grupos evolucionan por varios escenarios de desarrollo comienzan a mostrar interés los miembros del grupo realizando esfuerzos para su beneficio. Entre ellos las características particulares de cada uno de los miembros del grupo, la compatibilidad, la heterogeneidad grupal y la congruencia de estatus.

#### *Compatibilidad interpersonal*

Un elemento clave en el funcionamiento de un grupo es el comportamiento individual de cada uno de los miembros del grupo, puede ser evaluado en base a la teoría de la orientación interpersonal básica (FIRO-B) explica la forma en que la gente siente inclinaciones recíprocas<sup>3</sup>. Esta teoría se basa en la necesidad que tienen las personas de expresar y recibir sentimientos de inclusión, control y afecto (diseñando cuestionarios o entrevistas de status).

#### **Escala (FIRO-B)**

##### **Necesidad de inclusión**

Búsqueda de reconocimiento, de preeminencia y de prestigio:

---

<sup>3</sup> Stouffer, S.A., The American Soldier, Princeton University, Princeton, Nueva Jersey, 1966.

Intento por ser incluido en las actividades sociales informales.

Gusto por ser invitado a eventos.

Tratar de participar en actividades de grupo.

Gusta que solicite su opinión en las discusiones.

### **Necesidad de control**

Tendencia a rebelarse y rehusarse a ser Controlado, o tendencia a ser sumiso y complaciente.

Tratar de que otra gente no decida lo que debo hacer.

Tratar de influir fuertemente en las acciones de otras personas.

Intentar ser dominante cuando se trata con otras personas.

### **Necesidad de afecto**

Deseo de ser amistoso y de buscar lazos emocionales próximos con los demás:

Tratar de tener estrechas relaciones personales con otras.

Actuar estrecha y personalmente con los demás.

La teoría de orientación interpersonal básica (FIRO-B) establece que los grupos cuyos miembros tienen necesidades recíprocas o compatibles alcanzarán mayor eficacia que aquellos que no las tienen.

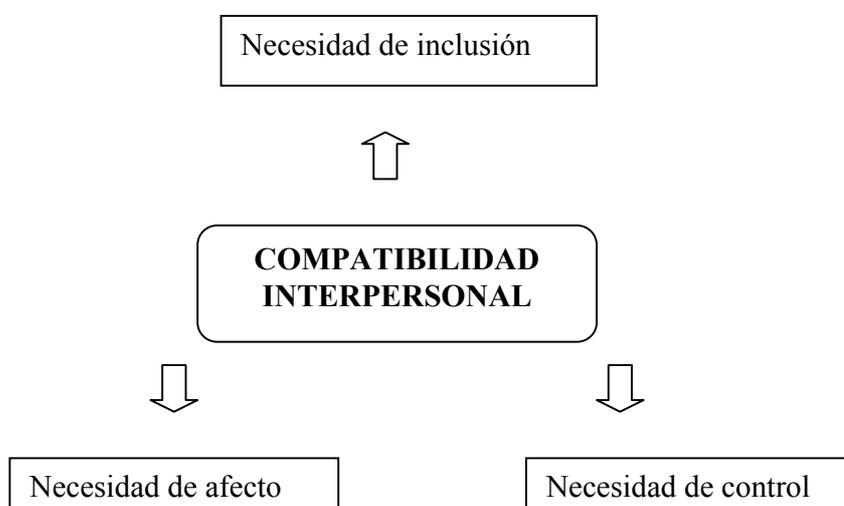
Al pensar en las compatibilidades que pueden ser importantes para un grupo de trabajo, el consejo que dan a los administradores los autores de la teoría de orientación básica interpersonal: <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Feldman, D.C., "The development and enforcement of group norms", an Academy of Management Review, 1984.

*Si al principio podemos escoger un grupo de personas que puedan trabajar en armonía, no será necesario perder el tiempo en evitar situaciones en que los esfuerzos del grupo se gastan en resolver conflictos interpersonales.*

A nivel gerencial puede mencionarse que los miembros de un grupo suelen orientar su comportamiento con base en tres tipos de necesidades:



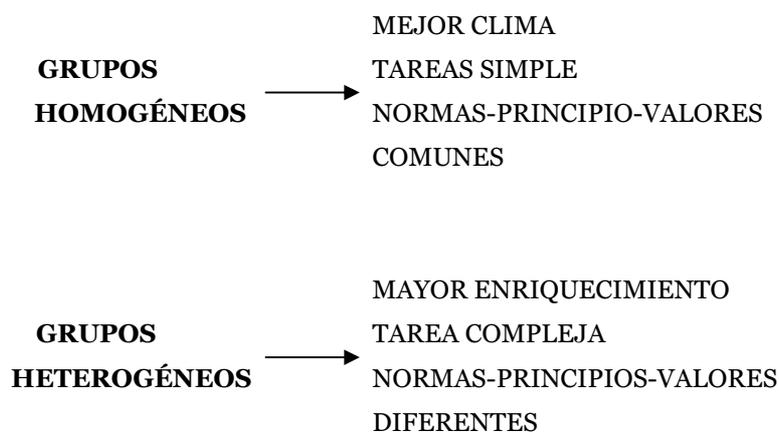
Los síntomas de incompatibilidades nocivas incluye miembros separatistas, hostilidades evidentes, lucha por el predominio, y la dominación del grupo por unos cuantos miembros.

### Homogeneidad y Heterogeneidad

Aparte de la orientación interpersonal de cada uno de los miembros del grupo, cada uno de los participantes difiere en otro tipo de cuestiones, es así que podemos tener ante nosotros grupos homogéneos o heterogéneos. Los primeros incrementan

las oportunidades de que sean armónicas las relaciones de trabajo entre los miembros del grupo, mientras que los segundos pueden traer consigo una diversidad de habilidades y puntos de vista que atañen a los problemas y que, por tanto, facilitan el cumplimiento de la tarea.

### **HOMOGENEIDAD Y HETEROGENEIDAD**



Estos aspectos no tendrán la menor importancia si no influyeran detenidamente en la realización de la tarea, por ejemplo:

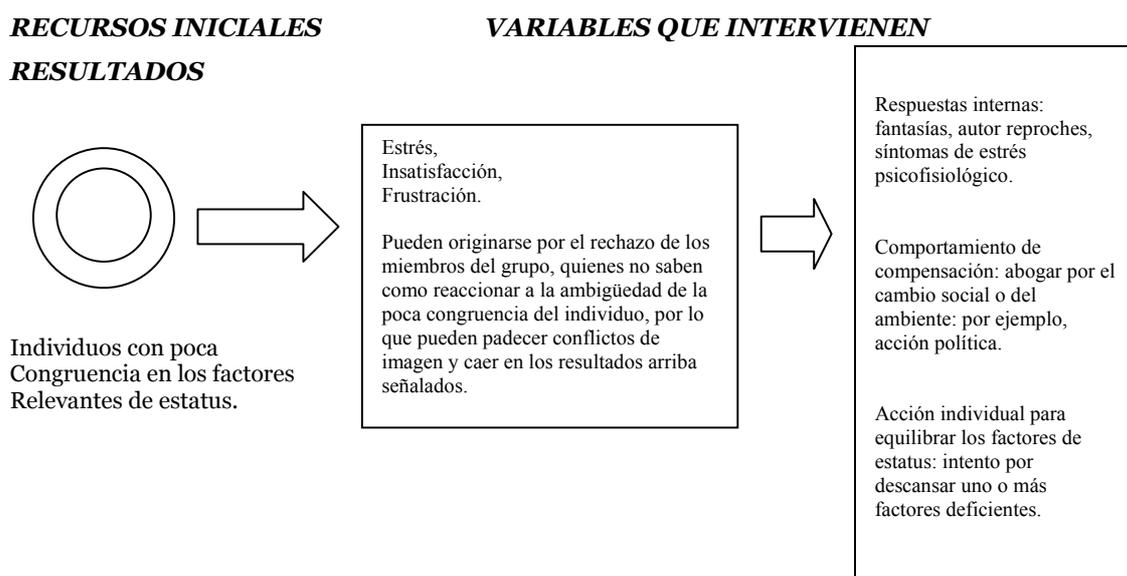
La naturaleza de la tarea misma constituye un factor determinante para que la homogeneidad o la heterogeneidad del grupo sean adecuadas o inadecuadas, la evidencia hallada en las investigaciones muestra una mayor tendencia a que la homogeneidad sea más funcional en situaciones de tareas simples que las complejas. Por tanto los administradores han de demostrar buen juicio al seleccionar a los miembros de un equipo de trabajo para que exista un balance de ventajas entre homogeneidad y heterogeneidad. Mientras más homogéneo sea el grupo el administrador tendrá que demostrar mayor habilidad para propiciar un proceso exitoso de grupo.

### **Congruencia de estatus**

Es el rango relativo, valor o posición de prestigio y estima dentro de un grupo. Este estatus puede otorgarse a una persona determinada para cubrir algunas características como: edad, antigüedad en el trabajo, ocupación, educación, logros laborales y antecedentes en otros grupos.

La congruencia de estatus se da cuando la posición de una persona en cada uno de esos factores es consistente con el resto, mientras que en la incongruencia de estatus los miembros de un grupo que experimenta algún grado de incongruencia puede construir problemas adicionales para el administrador que busca la eficacia del grupo.

Figura 2. Efectos de la incongruencia de estatus entre los miembros del grupo. (Adoptado de Hunt, James G., "Status Congruente in organizations: Effects and Suggested Research", en Millman, R. W. y Hottensstein, M. P., editors de Academy of Management Proceedings, 1976.



### Tamaño del Grupo

Consideremos las aplicaciones que supone la existencia de grupos de diferentes tamaños. Conforme se incrementa la magnitud del grupo, el número de posibles relaciones entre miembros se incrementa en una progresión geométrica. En un

grupo de dos miembros por lo menos hay una posible mutua relación; en un grupo de cinco, el número aumenta a diez. Aunque resulta difícil determinar el tamaño ideal de un grupo, se ha demostrado que para resolver problemas de grupo:<sup>5</sup>

1.- Menos de cinco miembros son:

- pocos elementos para compartir las responsabilidades de la tarea
- más discusiones personales
- más completa la participación

2.- Más de siete miembros dan por resultado:

- pocas oportunidades de participación
- más inhibiciones en los miembros
- dominación de los miembros más agresivos
- tendencia a dividirse en subgrupos.

Tales hallazgos parecen apuntar que el tamaño ideal de un grupo para resolver problemas es de cinco a siete miembros. No obstante, el administrador debe contrastar estos hallazgos contra el hecho de que el mayor tamaño del grupo también añade recursos humanos que puedan ayudar a lograr los resultados deseados al realizar la tarea. Pero al mismo tiempo, la tener más integrantes los grupos, también se requiere mayor comunicación y coordinación para sacar el máximo provecho del potencial disponible. Por tanto deberán hacerse mayores esfuerzos en el proceso de grupo para resolver cualquier posible desventaja asociada con el crecimiento del tamaño del grupo.

#### **a.4 Las Metas del Grupo**

Los miembros de los grupos de trabajo de alto desempeño comparten metas que se encuentran en el desempeño y facilitan la consecución de las metas a la organización. Las metas formales son las que están definidas, en forma oral o

---

<sup>5</sup> Benne y Sheats, P., "Functional roles of group members" en Journal of Social Issues, 1948.

escrita, y por lo general tienen una relación directa con las metas y la misión de la organización o con el objeto de su existencia. Las metas informales son las que están implícitamente en las acciones de los miembros del grupo, pero no están definidas explícitamente, y pueden contribuir a la consecución de las metas de la organización o impedirla.

### **a.5 Las Normas del Grupo**

Se refiere a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del grupo y de los miembros de la organización. Las normas podían ser, entre otras, que los miembros acepten la responsabilidad de tomar decisiones, y después, que las lleven a cabo o que sigan actuando como patrocinadores de una persona, después de iniciadas las primeras actividades del equipo. Podríamos referirnos a la escasa o nula participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en un entorno laboral formal, con vestimenta formal y comunicaciones formales, así como la dependencia de las decisiones tomadas por la gerencia.

#### **Tipos de normas y sus consecuencias para el desempeño de la organización**

Las normas tienen diferente importancia para el funcionamiento de la organización:

- < Las normas fundamentales guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización.
- < Las normas fundamentales incluyen expectativas respecto a la asistencia, la producción, la participación en la toma de decisiones y la aceptación del liderazgo.
- < Las normas periféricas guían los comportamientos que son importantes, pero no esenciales, para alcanzar las metas o la misión de la organización, estas incluyen expectativas en cuanto a la forma de vestir o las interacciones sociales fuera del centro de trabajo.

#### **Otra clasificación se encuentra en la cantidad que se espera de un comportamiento:**

< La norma ideal inalcanzable describe un comportamiento en el cual se considera que “más, quiere decir mejor”.

< La norma de valor preferido describe un comportamiento en el cual tanto el exceso como la escasez de un comportamiento producen la desaprobación de los miembros del grupo.

< La norma del ideal alcanzable se refiere a un comportamiento que se apruebe conforme va aumentando su cantidad, hasta que se llega a una meta alcanzable; a partir de ahí, el comportamiento hacia la meta carece de valor.

Las normas del grupo de trabajo facilitan la relación de las metas. Las normas fundamentales de productividad, participación y apertura ayudan a mejorar el desempeño del grupo.

## **B.- TIPOS DE GRUPOS**

Los grupos de trabajo pueden ser formales o informales, estar administrados en forma tradicional o ser autodirigidos, ser relativamente permanentes o temporales y especialistas de una o varias disciplinas.

Una de las consecuencias que estamos viviendo en estos tiempos de cambios tan violentos en las organizaciones, son las reducciones de tamaño de las empresas y los procesos de rediseño que contribuyen significativamente a reducir el número de personas en todos los niveles de la pirámide. Los equipos autodirigidos están proliferando y, al hacerlo, están alcanzando resultados positivos impensables. Las empresas perciben los beneficios de los grupos y equipos autodirigidos como mayor productividad, se capta una más rápida modernización de funciones, calidad, dedicación y mayor satisfacción en los clientes.

Peter Sange<sup>6</sup>, dice: “Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentoso no produce necesariamente un gran equipo deportivo. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto”.

---

<sup>6</sup> Senge, Peter , La quinta disciplina, Planeta, Barcelona, 1992

Una parte decisiva de la vida del hombre, se desarrolla como miembro de grupos, grupos como el equipo de trabajo, la familia, los amigos, el equipo político, los cuales en conjunto forman las estructuras y organizaciones. En la empresa el conocimiento de los grupos es fundamental, porque existen, tienen poder y pueden modificar los comportamientos individuales. Sus manifestaciones son conocidas y también su forma de proceder.

### **b.1 Grupos Formales e Informales**

Las personas pueden permanecer a grupos formales e informales. Los grupos formales (por ejemplo un departamento de contabilidad) son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan las metas de la organización. Los grupos informales, por otra parte, son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales. Éstos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos por los empleados de diferentes grupos formales. Por ejemplo, varios programadores de computadora podrían formar un grupo informal, porque pasan su tiempo social juntos o porque estudian maestrías en la misma universidad. Por lo general, las personas ingresan a los grupos informales en forma voluntaria, mientras que generalmente, no tienen muchas opciones, de pertenecer a grupos formales de trabajo.

### **b. 2 Grupos de Referencia**

El término “reference group” fue introducido por el psicólogo americano Hayman<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Hayman, H. L., The Psychology of status, Archive of psychology, Estados Unidos 1942.

en un trabajo dedicado a analizar el estatus desde un punto de vista psicológico. Hayman considera que existe una influencia latente o explícita que los grupos sociales ejercen constantemente sobre el individuo, y que repercute en su conducta, condicionándola de algún modo.

Sherif<sup>8</sup> lo define como aquel que una persona se integra o aspira a integrarse, es decir, aquellos con el que se identifica o quiere identificarse. Para Mann<sup>9</sup>, el grupo de referencia es aquel con el que un individuo se identifica y que influye su conducta, independientemente de que sea o no miembro de él.

Dichos grupos según Mann, cumplen dos funciones para el individuo: primero, como elemento de comportamiento mediante el cual un sujeto puede autoevaluarse y evaluar a los demás, contrastando las correspondientes conductas. El grupo representa un valor ideal con el que el individuo se compara. Las auto evaluaciones de carácter económico (estatus), intelectual y físico, se efectúan posteriormente en contraste con individuos del grupo de referencia. Segunda, los grupos de referencia, en su proyección normativa. Si alguien intenta integrarse en un grupo o ya forma parte de él, tratará de adaptarse a las pautas, normas y reglamentos del mismo, ya que es esta referencia a la que condiciona, no sólo su conducta, sino también sus expectativas.

### Grupos de referencia positivos y negativos

Generalmente los grupos de referencia provocan un deseo de mimetización en las personas que los adoptan. Sin embargo en ocasiones, los comportamientos de estos grupos se utilizan justamente para lo contrario, como pauta de la que debe separarse o la que debe oponerse a la conducta del sujeto. Por ejemplo, cuando un grupo familiar que normalmente funciona como grupo positivo, se convierte en negativo (lo que ha sido estudiado en Estados Unidos con fines políticos), los hijos suelen adoptar posiciones políticas contrarias a las de sus padres. En todo caso, conviene aclarar que un grupo no es siempre totalmente negativo. Una persona puede aceptarlo para cualquier actividad, pero tal vez no y como ejemplo para sus

---

<sup>8</sup> Sherif, M., An outline of social psychology, Harper and Brothers, Nueva Cork, 1948.

<sup>9</sup> Mann, L., Social Psychology, Wiley, 1969.

ratos libres de esparcimiento, por considerarlo muy rígido en sus manifestaciones sociales.

### **b.3 Grupos de Trabajo Eficaces**

Los grupos de trabajo eficaces se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Un grupo eficaz atractivo está siempre unido. El atractivo, se presenta en la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el grupo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.<sup>10</sup> Los grupos unidos o de cohesión es decir, los que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros logra mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas.

Un grupo de trabajo eficaz pasa por un fuerte proceso de grupo.<sup>11</sup> Los miembros del grupo comparten una meta y usan los recursos del grupo para alcanzarla. El grupo trata los errores como si fueran oportunidades para aprender y mejorar y, en consecuencia, fomenta la creatividad y los riesgos aceptados.

Los grupos con alto desempeño cada vez depositan más en sus trabajadores, la responsabilidad de tomar decisiones y de administrar las actividades del grupo.

### **b.4 Grupos de Trabajo Tradicional**

Existen grupos de trabajo que están administrados en forma tradicional, en donde una persona ha sido designada para hacer las veces de líder o administrador oficial.

### **b.5 Grupos de Trabajo Autodirigidos**

En los grupos autodirigidos, los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el grupo de trabajo. Por su parte un grupo de trabajo autodirigido tiene

---

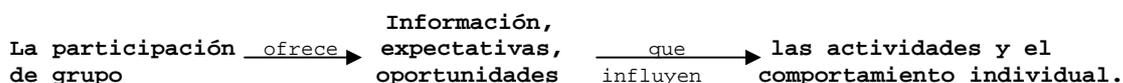
<sup>10</sup> Napier, R. W. y Gershenfeld, M. K., *Groups: Theory and Experience*, Boston, Houghton Mifflin, 1989.

<sup>11</sup> Hanson, P.G. y Lubin, P., "Team bulding as group development" en W. B. Reddy y K. Jamison, *Team Building: Blueorints for Productivity and Satisfaction* NTU Institute for Applied Behavioral Science, Alexandria, 1988.

toda la responsabilidad de terminar una parte del trabajo bien definida, por lo general un producto o servicio, o un componente significativo del mismo. Además, tiene discreción para decidir.<sup>12</sup> Si bien los administradores no supervisan las actividades laborales cotidianas de los miembros de un grupo autodirigido, sí pueden surgir dirigiendo al grupo, desarrollar una estrategia global para el grupo de su área, introducir innovaciones y proporcionar recursos para el grupo.

### C. GRUPOS Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Los grupos tradicionales y las redes autodirigidos de trabajo son aspectos importantes del ambiente individual de trabajo. Los grupos son conjuntos sociales que ofrecen una variedad de información, expectativas y oportunidades que tienen relación con la satisfacción de las necesidades individuales. En ocasiones, los grupos ejercen primordial influencia en las actitudes y comportamientos del trabajo individual:



Los grupos son mecanismos a través de los cuales las personas aprenden habilidades y conocimientos importantes para el desempeño del trabajo. A menudo esas relaciones entre los miembros de un grupo ayudan a que un individuo adquiera habilidades y competencias indispensables para que haga bien su tarea. Tal vez la función más notable de los grupos consiste en su capacidad de satisfacer las necesidades de sus miembros. Los grupos proporcionan la oportunidad de tener interacciones y satisfacciones personales. Un grupo puede darle seguridad al individuo en forma de asistencia o apoyo directo en el trabajo y asesoría técnica, o bien apoyo emocional en momentos de crisis o de presiones. Los grupos también dan a sus miembros un sentido de identificación y ofrecen oportunidades para que se manifieste el ego, contribuyendo a las actividades del grupo.

<sup>12</sup> Dobbelaere A. G. y Goepfinger K. H., "The ringht and the wronr way to set up a self-directed work teum", Human Resource Professional, 1993, pp. 31-35.

## **CONCLUSIÓN**

Por tanto podemos decir que un grupo de trabajo lo conforman individuos con características muy particulares, desarrollando un mismo interés y fijándose una misma meta, manifestando puntos de vista y complementando sus conocimientos. Cada uno de los integrantes que conforma el grupo de trabajo debe ser lo suficientemente hábil y cuidadoso para la comprensión de la tarea a desarrollar, tendiendo una visión clara y precisa del trabajo a investigar. Todos los integrantes del grupo deben actuar de forma interdependiente pero siempre teniendo sentido de responsabilidad e interés, deben considerar la formulación de preguntas y respuestas para así poder tener una mejor decisión de lo que se pretende alcanzar.

# CAPITULO 2

## LA COMUNICACIÓN Y LOS GRUPOS DE TRABAJO

### A.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

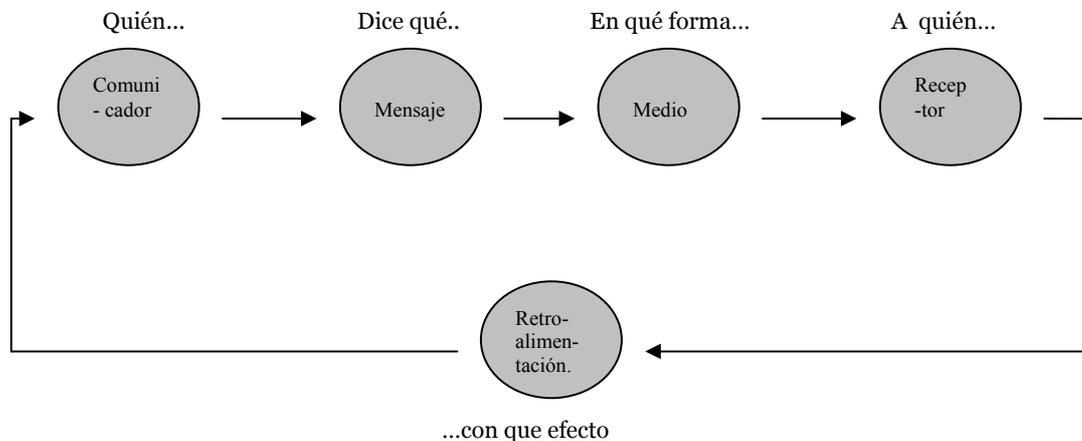
*La comunicación invade la actividad organizacional; es decir el proceso por el cual las cosas se realizan en las*

**organizaciones.** Cada empleado está continuamente involucrado y afectado por el proceso de comunicación. Para los grupos, la comunicación es una destreza crítica ya que las funciones de control, organización y planificación de los individuos se convierten en operativas únicamente a través de la actividad comunicativa. Ejemplo: “Ud. dijo que debía tenerlos tan pronto como pudiera”. ¿Cómo iba a saber que se refería a hoy día? ¿Cómo iba a saber que ella hablaba en serio acerca de renunciar?, En estas y en otras situaciones similares, alguien usualmente termina diciendo: “lo que tenemos aquí es una falla en la comunicación”. Esta afirmación tiene significado para cada uno ya que cada uno de nosotros ha enfrentado situaciones en que el problema básico fue la comunicación. Encontrar un aspecto del trabajo del gerente o los miembros de un grupo que no involucre la comunicación sería extremadamente difícil. Los problemas serios surgen cuando los directivos son malinterpretados, cuando una broma casual conlleva a rabia, o cuando las observaciones informales de un gerente de alto nivel son distorsionadas. Cada una de estas situaciones resulta en un quiebre en alguna parte del proceso de comunicación. Asimismo, la pregunta pertinente no es si los gerentes o si los grupos se comprometen en la comunicación puesto que es inherente a la función de una organización. De preferencia, el tema central es si los grupos se comunican bien o pobremente.

### **a.1 El proceso de la Comunicación**

El proceso general de comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación (*figura 3*). Algunos expertos señalan que la comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. Donde la comunicación es exitosa solamente si el comunicador transmite el entendimiento al receptor, la palabra comunicación deriva del latín *communis*, que significa “común”, donde el comunicador busca establecer una “comunidad” con el receptor. Podemos definir comunicación como la transformación de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes, estos símbolos pueden ser verbales o no verbales.

Figura 3. Proceso de comunicación



### Un modelo contemporáneo

El modelo contemporáneo de comunicación se ha desarrollado utilizando el proceso de comunicación del trabajo de Shannon y Weaver y Schramm. Investigadores preocupados por describir el proceso de comunicación de una forma que para ellos pudieran ser útil en todas las situaciones. El modelo que evolucionó de su trabajo ayuda a la comprensión de la comunicación. Los elementos básicos incluyen un comunicador, un decodificador, un medio, un receptor, retroalimentación y ruido. Cada elemento en el modelo puede ser examinado dentro del contexto de una organización:

- **El comunicador.** En un marco de trabajo organizacional, el comunicador es un empleado con ideas, intenciones, información y un propósito de comunicación.
- **La codificación.** Es un conjunto de símbolos sistemáticos en un idioma que expresa el propósito comunicativo. La forma principal de decodificar, es el lenguaje.
- **El mensaje.** El resultado del proceso de decodificación es el mensaje. El propósito del comunicador es expresado en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal.

□ **Medio.** El medio es el transportador del mensaje -el medio por el cual se envía, las organizaciones entregan información a los miembros en una variedad de formas, incluyendo la comunicación cara a cara, las conversaciones telefónicas, las reuniones de grupo, los mensajes de fax, etc. El medio es a veces un elemento negado del proceso de comunicación. Sin embargo, la selección del medio puede tener un gran impacto en la eficiencia de la comunicación, incluso en el desempeño gerencial y de grupo.

□ **Decodificado/receptor.** Para que el proceso de comunicación se complete, el mensaje debe ser decodificado para que sea relevante al receptor.

□ **Retroalimentación.** Un proceso de comunicación de vía no permite la retroalimentación del comunicador al receptor, incrementado el potencial de distorsión entre el mensaje intencionado y el mensaje recibido.

□ **Ruido.** En el marco de trabajo de la comunicación humana, el ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje intencionado. Por ejemplo un gerente con un problema de plazo, puede ser forzado a actuar sin comunicación o puede comunicarse apresuradamente con información incompleta. O un subordinado puede adherir un significado diferente a una palabra o frase del intencionado.

□ **Mensaje no verbal.** La información que un comunicador envía que no está relacionada a la información verbal –esto es, mensaje no verbales, o comunicación no verbal- es un área de interés creciente de investigación entre los científicos conductuales.<sup>13</sup> Uno de los aspectos más interesantes de la comunicación no verbal es que es impactante, a pesar de que lo intenta, las personas no pueden evitar la conducta no verbal. Si, por ejemplo, una persona intenta actuar tan pasiva, inhibida, retraída y tensa. Un estudio reciente examinó la relación entre la conducta no verbal y la persuasividad del hablante en un contexto de expresión público. Los hablantes con gran agrado vocal, agrado facial y expresividad facial fueron juzgados por las audiencias por tener mayor competencia percibida y compostura que aquellos hablantes con menor atractivo en su conducta no verbal. Como resultado, ha estos hablantes se les encontró más persuasivos, aun cuando el

---

<sup>13</sup> Ralph G. Nichols, "Listening is godd Business", Management of Personnel Quarterly.

contenido del mensaje para todos los hablantes era idéntico. Las reflexiones vocales se refieren a como se transmite el mensaje: fuerte o suave, rápida o lentamente, con flexión controlada o no controlada o con un timbre alto o bajo. Las expresiones corporales son otra importante fuente de comunicación no verbal, Ekeman y Friesen han clasificado el lenguaje corporal en tres expresiones:

□ **Los emblemas.** Son gestos tales como el lenguaje de símbolos (el pulgar del mochilero, el signo de OK con el pulgar y el dedo anular, el signo V por victoria y los 5 arriba para logro máximo)

□ **Lo reguladores.** Son movimientos que regulan una conversación. Por ejemplo, una palma elevada por parte del receptor le indica al remitente más lentitud, una ceja arqueada puede implicar un periodo para que el remitente aclare lo que ha dicho y una inclinación de cabeza indica comprensión.

□ **Los adaptadores y las muestras de afecto.** A su vez, son frecuente y subconscientemente comunicadas y pueden demostrar mucho acerca de los sentimientos y actitudes de ambos, el remitente y el receptor.

### *Modelo comunicacional*

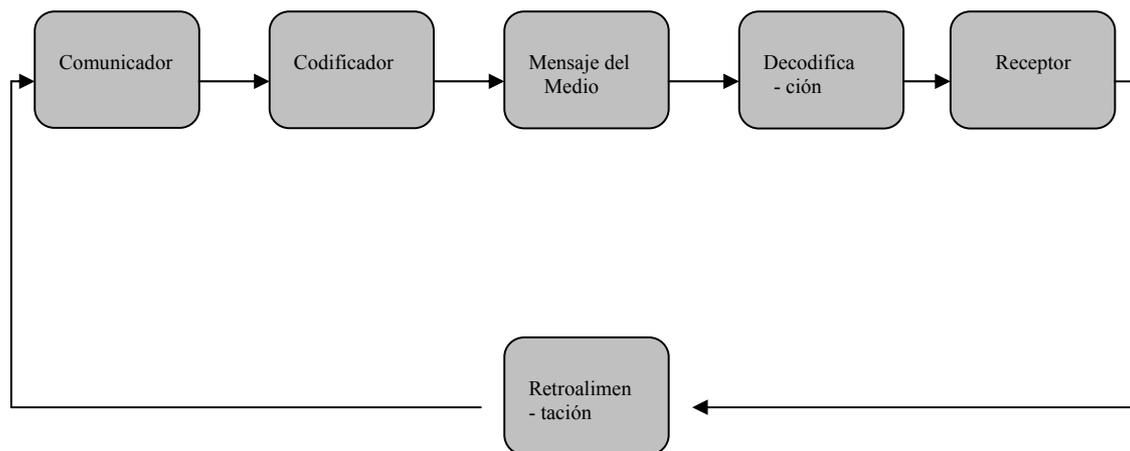
•••

•••

•••

•••

•••



•••= Ruido

## a.2 Habilidades Básicas para la Comunicación

Para lograr una buena comunicación no sólo es necesario aprender a expresar los pensamientos de manera adecuada, sino también escuchar al receptor para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico y continuo; lo cual se logra a través del uso de habilidades básicas como son: organización de ideas, elección del tiempo y lugar adecuados, conocimiento del oyente, retroalimentación, superación de la ruptura ocasionada por barreras y saber escuchar.

**a) Organización de ideas.** Para comunicarse con claridad hay que pensar bien, organizar lo que se va a decir y expresarlo tal como es.

**b) Elección del tiempo y lugar adecuados.** Para saber cuándo y en dónde se puede entablar un diálogo con otra persona, es necesario conocerla, es decir, buscar el tiempo y el lugar adecuado, tratar de ponerse en el lugar del oyente o preguntarle directamente si tiene la disposición para escuchar. Cuanto más sensible sea el oyente y el mensaje sea bien emitido, mejor será la comunicación.

**c) Conocimiento del oyente.** Darse tiempo para indagar el conocimiento y el interés del oyente, facilita la comunicación. Se debe tener la seguridad de que lo comprendido por la otra persona sólo se logra a través del

conocimiento, comprobado que lo dicho o lo puesto realmente es de interés para el oyente.

**d) Retroalimentación.** Es la forma de averiguar si el mensaje (verbal o no verbal) ha sido entendido; además, ésta puede ser la única forma de saber si un mensaje es recibido o no. La retroalimentación existe en todo momento, pues aun la falta de respuesta enviado puede ser retroalimentación.

**e) Saber escuchar.** Escuchar es una habilidad muy difícil que pocas personas han aprendido a desarrollar bien y que refiere de una plena disposición para solucionar fallas. A continuación se presentan algunas sugerencias para resolverlas:

- **contacto visual** mirar a la persona que está hablando, evitando las distracciones a través de un esfuerzo constante, disciplinado y empeñoso.
- **control mental** al escuchar, el hombre es mucho más rápido que al hablar. Si esta velocidad mental se ocupa en hacer juicios y conclusiones precipitadas, se divaga de tal manera que se distrae la mente y no se escucha lo que el interlocutor nos dice.
- **evitar el parloteo** el hablar demasiado impide escuchar lo que los demás desean decir; para evitarlo al máximo se debe actuar como observador, escuchando para después evaluar.
- **mantener la mente abierta** cuando el individuo no acepta la discusión acerca de la forma de ser y pensar sobre algo específico que le molesta, se cierra a la comunicación, es decir, mantiene su “mente cerrada”.
- **evitar prejuicios** todos los individuos poseen prejuicios acerca de otras personas. En lugar de aceptar este error usualmente interpretamos el comportamiento de los otros bajo nuestro criterio. Para evitar los prejuicios se requiere de un proceso constante de identificación; la mejor forma de hacerlo es observarse a uno mismo.
- **sacar conclusiones apresuradas** esto no debe hacerse porque pueden cometerse errores, al evitar que el emisor transmita su idea como la piensa, cerrándose con ello la comunicación. Asimismo debe evitarse adivinar lo que el emisor quiere decir y esperar a que finalmente transmita su idea.

La comunicación es un proceso en dos sentidos. Ambas personas desean compartir la idea, pero si una de ellas no desea hacerlo por temor a revelar sus pensamientos íntimos, ocasiona una barrera. Esto causa frecuentemente rupturas originadas (como ya se ha dicho), cuando una de las dos personas intenta desviar la atención e interfiere en la comunicación. Por lo tanto nunca debe olvidarse que la verdadera comunicación ocurre sólo cuando dos personas son sinceras e intentan compartir algo.

### **a.3 Barreras de la Comunicación**

Tanto en las habilidades de la comunicación (nivel individual) como en los sistemas de comunicación (nivel organizacional), pueden presentarse problemas, los cuales han sido denominados barreras y pueden clasificarse específicamente en cuatro tipos: fisiológicos, semánticos y psicológicos, como veremos a continuación.

#### *Barreras físicas*

Se refiere a no tener los elementos adecuados para transmitir el mensaje, por lo que éste puede ser desvirtuado y recibirse de manera inadecuada; por ejemplo, el no tener goma para borrar en un examen puede generar un mensaje confuso y poco estructurado que dé pie a una respuesta incorrecta o bien, el tener una interferencia en la línea telefónica puede dificultar e inclusive impedir el diálogo congruente. Por tanto es muy importante generar en nuestra empresa los medios físicos adecuados que permitan una comunicación clara, precisa y oportuna con los trabajadores, pues de no ser una barrera física que impedirá la comunicación.

#### *Barreras fisiológicas*

La percepción deficiente en cualquiera de nuestros sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto) puede distorsionar el mensaje e impedir la recepción y la retroalimentación, aunque pueda parecerse exagerado esto es cierto y no

únicamente los ciegos, sordos y cualquier otra persona puede no desarrollar al máximo su potencial por tener una percepción deficiente en la comunicación con otros seres humanos.

### *Barreras psicológicas*

Recordamos que cualquier mensaje tiende a reforzar la imagen que el receptor tiene del comunicador, lo que da una matriz muy especial al prejuicio, siendo éste un aspecto que favorece o perjudica dicha comunicación. El prejuicio puede anularse o reafirmarse por la imagen que previamente el emisor revela en sus actos con gestos, posturas, formas de vestir o de arreglarse, etc., lo que genera expectativas respecto a las creencias del receptor. Esto es de suma importancia si recordamos que el prejuicio nos impedirá tener la mente abierta para recibir y/o emitir un mensaje, pues constituye una de las barreras más comunes en la comunicación.

### *Barreras semánticas*

El no usar el mismo idioma que el emisor genera una barrera en la comunicación; sin embargo, éste no es el único motivo por el cual no recibimos de manera clara y objetiva el mensaje. El uso de modismos, extranjerismos o tecnicismos en un diálogo puede fragmentar la idea o intención del mensaje, ocasionando que el receptor confunda el significado al anular y sustituir las palabras que no comprende por otras que, a su juicio, tienen algo que ver. Con base en esto se recomienda al emisor dar el mensaje con palabras simples y comunes, y estructurarlas de tal manera que no pierdan su calidad de belleza y claridad para que el receptor pueda recibir el mensaje y retroalimentación.

## **a.4 Medios de Comunicación**

Dentro de la comunicación organizacional básicamente encontramos dos formas de expresión: oral y escrita, alrededor de las cuales se clasifican los medios de comunicación en las empresas. La creciente dificultad en la comunicación asertiva

en una empresa favorece que se le dé prioridad a la comunicación escrita en sus diferentes medios, como veremos a continuación.

### Comunicación escrita

Dentro de las ventajas que pueden encontrarse en la utilización de la comunicación escrita, como una de las formas principales de transmisión de información en las empresas, encontramos las siguientes:

- ~ Puede ser almacenada y clasificada en archivos, lo que nos da la oportunidad de tenerla a nuestro alcance para cualquier consulta.
- ~ Puede aplicarse en caso de que sea necesario y hacerla llegar con mayor rapidez a quienes nos interesa manejar la información.
- ~ Mediante conocimientos básicos sobre redacción, el mensaje puede tener un orden lógico y congruente.
- ~ El receptor puede corroborar el mensaje una y otra vez, y detenerse para analizar cada una de sus partes hasta entenderlo.

La comunicación escrita, por tanto, es un medio inagotable de transmisión de información, siempre y cuando se utilizada adecuadamente. De lo contrario, lejos de consolidar redes de comunicación abiertas, generará fuertes barreras en la transmisión y recepción de mensajes importantes para la organización, por lo que al redactar cualquier documento con fines informativos deberemos tomar en cuenta los siguientes diez principios:

- 1.- El documento carecerá de errores sintácticos, ortográficos y técnicos.
- 2.- El asunto central será abordado rápidamente (en el primer párrafo).
- 3.- La terminología empleada será de uso común.
- 4.- Las ideas deberán ser desarrolladas en forma lógica y concreta.
- 5.- El asunto deberá tener la información necesaria para que haya integridad.
- 6.- Deberán evitarse los elementos innecesarios y obvios.
- 7.- Deberá ser legible, con espacios suficientes para facilitar la lectura.
- 8.- Será respetuoso.

9.- Será claro y específico.

10.- En cada escrito deberán aparecer todos los datos que permitan identificar su origen y destino, para, en caso necesario facilitar la lectura.

Dentro de las organizaciones existen varias formas de expresión escrita con objetivo común: el facilitar la comunicación eficaz en todas las áreas de la empresa, éstas se enlistan a continuación:

- **El informe empresarial.** Es la información acerca de conocimientos internos y/o externos de la empresa.
- **La carta privada.** Es un documento de uso limitado. Se utiliza sólo en aquellas ocasiones donde los lazos de amistad y el conocimiento oportuno del destinatario nos permite rebasar el ámbito estrictamente profesional.
- **La correspondencia oficial.** Ésta se utiliza cuando la información que se recibe no es muy extensa ni compleja y requerimos comunicarnos con otras empresas instituciones y organismos administrativos.
- **Las memorias de actividades.** Este tipo de documentos hace un recuento de los éxitos y fracasos, apoyando de forma positiva las políticas e imagen de la empresa y contribuye en la formación de historia cultural de la organización.
- **Los comunicados de prensa.** Son textos breves hechos para ser publicados en periódicos y revistas en donde la empresa figura como protagonistas.
- **Los resúmenes de artículos periodísticos o revistas.** Son resúmenes de artículos de interés relacionados con el giro de la empresa pero aparecen en periódicos y revistas.
- **Informes comerciales.** Este tipo de informe pide datos a otra persona sobre las personas que solicitan crédito, así como la conveniencia de otorgarlo, los límites de éste y las condiciones de pago, entre otros.

### Comunicación oral

La comunicación oral, en comparación con la comunicación escrita, favorece la retroalimentación en una organización, sin embargo requiere de un mayor manejo de relaciones humanas así como de mayores habilidades en el manejo de información, como veremos posteriormente. La comunicación oral en una organización debe darse a través de diferentes medios:

a) **Diálogo persona-persona** se refiere a las conversaciones directas entre dos personas de cualquier nivel en el organigrama, de manera formal o informal.

b) **Diálogo entre personas** o comunicación secundaria es la transmisión de un mensaje formal o informal de una persona a otra, y de ésta a otra. Conocida también con el nombre de **rumor**.

c) **Comunicación por teléfono** la comunicación puede celebrarse por vía telefónica y tiene como ventaja la rapidez con que podemos emitir y recibir un mensaje de empresa a empresa o de empresa a cliente, sin necesidad de trasladarnos.

d) **Información oral** se utiliza cuando queremos hacer hincapié en cierto tipo de información, dejando un apoyo escrito o constancia de diálogo pero sin perder el contacto directo con el oyente.

e) **Información por medios auditivos** dirigirse a los empleados a través del uso de videos informativos para los empleados que contienen mensajes relacionados con la cultura o política de la institución, es un medio rápido y eficaz para la comunicación de manera masiva una serie de mensajes, así como el uso de altavoz y radio para comunicar órdenes específicas.

El uso de algunos de estos medios, o su combinación, generan es lo que se conoce como redes de comunicación.

### Redes de comunicación

Una red se define como “un conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros individuos mediante patrones de comunicación que se originan a partir de la convivencia y del trato presente en una organización”.<sup>14</sup> Las redes formales se caracterizan por manejar información estrechamente vinculada a asuntos laborales:

- **En cadena** es aquella en que las comunicaciones no pueden moverse en dirección lateral, sino sólo hacia arriba o hacia abajo.
- **Y** es aquella donde la comunicación también va de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, sólo que en la parte media de ésta el supervisor tiene que informar a dos gerentes de departamento.
- **Rueda** varios trabajadores tienen la obligación de informar a un solo supervisor, por lo cual la comunicación se da de manera ascendente y descendente, pero no lateral.
- **Círculo** en este tipo de red la comunicación entre supervisor y jefes ascendentes/descendientes, pero se genera comunicación lateral entre el personal del mismo nivel.
- **Todos los sentidos** la comunicación se da abiertamente en todos los sentidos, pues todos los miembros son iguales y no existen restricciones en el caso de algún comité.

¿Cuándo es necesario usar una determinada red?, el empleo de una red depende de la situación conformada de acuerdo al tipo de actividad, integrantes, urgencias del trabajo, etc., si bien es cierto que no debe olvidarse el principio de que cuanto más participe la gente, se involucrará de manera más sencilla en la actividad.

#### **B.- COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Como ya se mencionó en el apartado anterior el proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las

---

<sup>14</sup> Arras, Ana. Comunicación organizacional. Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua, 1990, Cap. 5

metas propuestas. La comunicación dentro de las organizaciones parte de esta información la cual se va desarrollar a lo largo de líneas formales, en tanto que la restante se transmite por líneas informales.

### Canales formales de comunicación

La estructura de la organización es la que establece los canales formales de comunicación. El diagrama mostrado al final de dar los tipos más comunes de comunicación ampliara nuestro conocimiento.

**Comunicación descendente.** Esta sirve para emitir las directrices de un superior a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo. Esta información ayudará a clarificar las metas operacionales, proporcionar un sentido de dirección, ayudar a orientar a los trabajadores sobre la misión, etc. La orientación descendente ayuda también a enlazar los niveles de jerarquía, proporcionando una base para lograr una actividad coordinada.

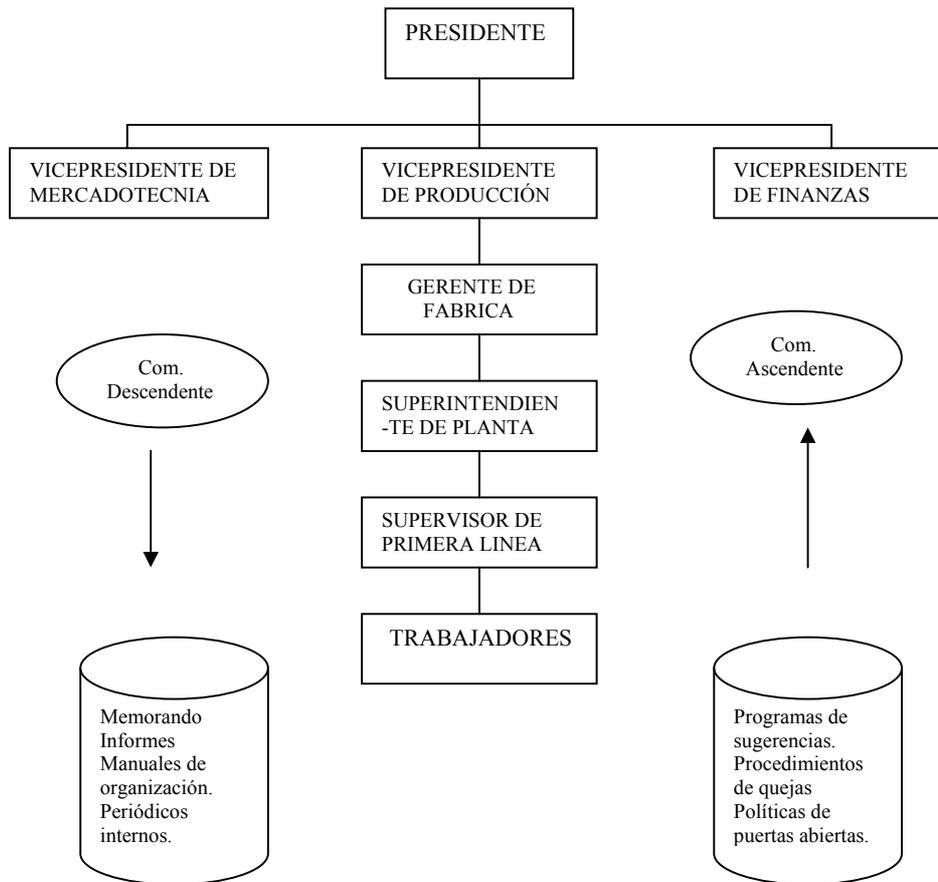
**Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad.

**Comunicación horizontal.** La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. El respaldo para esta forma particular de comunicación se remonta a menudo hasta Henri Fayol, el padre de la teoría moderna de la administración. En su famoso principio de la comunicación horizontal, Farol recomendó que los individuos pertenecientes al mismo nivel de jerarquía tuvieran la opción de comunicarse directamente, a condición de que sus

supervisores les confirieran tal permiso y que posteriormente les comunicarán a sus jefes lo que habían acordado hacer.

La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivos la integración y la coordinación. Por ejemplo, en los niveles superiores de una empresa de fabricación, los vicepresidentes de mercadotecnia, producción y finanzas coordinarán sus esfuerzos para lograr un plan maestro integrado. Mientras tanto, en lo que concierne a un marco universitario, es común encontrar departamentos que coordinan sus actividades con el objeto de asegurarse de que todos los segmentos de la universidad trabajen en un modo coherente hacia la obtención de las mismas metas generales.

### *Canales formales de comunicación*



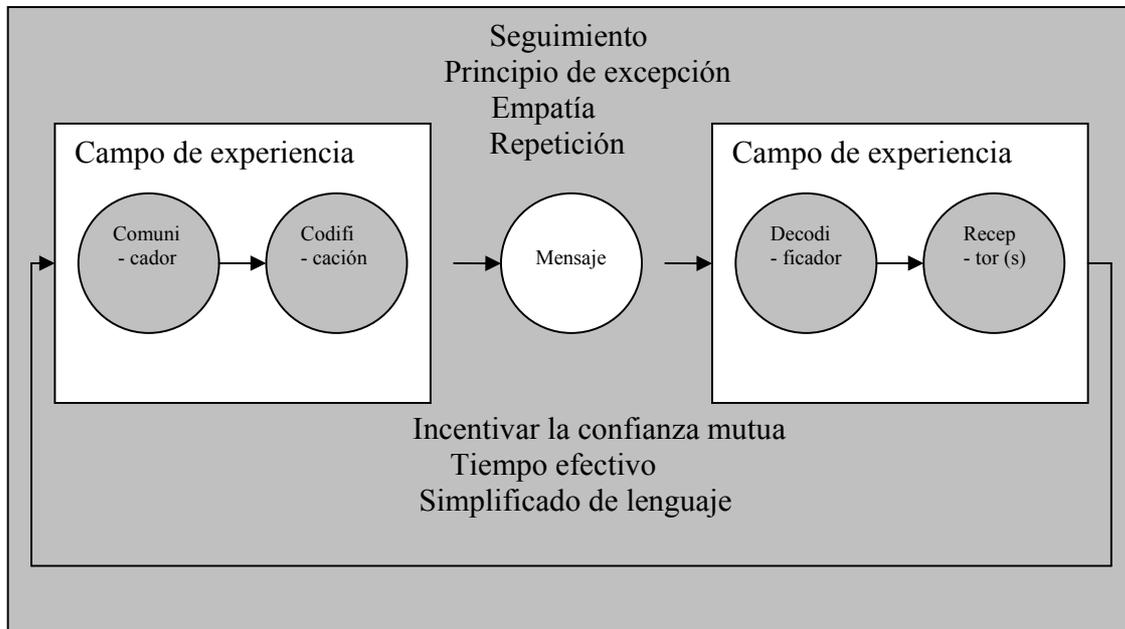
### **b.1 Mejorando la Comunicación en las Organizaciones**

Los grupos que quieren ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas. Primeramente, deben mejorar sus mensajes –la información que desean transmitir. Segundo deben buscar mejor su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras intentar no solamente ser comprendidos sino comprender.<sup>15</sup> A continuación se mencionan algunas técnicas para alcanzar estas dos importantes tareas.

<sup>15</sup> Ralph G. Nichols, “listening, What Price Infeferenciya

- **Seguimiento** esta técnica involucra asumir que Ud. es malinterpretado y, cuando sea posible, intentar determinar si su significado intencionado fue recibido
- **Regulando el flujo de la información** el regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información para los grupos de ahí el eliminar la barrera de sobrecarga de información.
- **Utilizando la retroalimentación** esta provee un canal para la respuesta del receptor, quien a su vez permite que la comunicación determine si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta intencionada.
- **Empatía** es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo.
- **Repetición** la repetición es un principio de aprendizaje. El introducir la repetición o redundancia en la comunicación (especialmente esa de naturaleza técnica) asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.
- **Incentivando confianza mutua** significa que los grupos no pueden hacer seguimiento a la comunicación.
- **Tiempo efectivo** los individuos se exponen a miles de mensajes diariamente. Dada la imposibilidad de absorber todos los mensajes, muchos nunca son decodificados ni recibidos. Los grupos deben darse cuenta que mientras ellos intentan comunicarse con un receptor, otros mensajes están siendo recibidos simultáneamente.

*(Angostando la brecha Comunicacional)*



## **b.2 Tipos de Comunicación**

### Comunicación informal

La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre grupos de personas. Davis en 1976 les dio el nombre de “red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse.”<sup>16</sup> El personal de la empresa utiliza los canales informales para completar los formales y algunas de las causas probables de esta actividad son las siguientes:

- cuando se carece de información sobre situaciones dadas, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que se puede recurriendo a canales informales.

<sup>16</sup> Keith Davis, “Understanding the Organizational Grapevine and its Benefits”, Business and Public Affairs, primavera (1976), pág. 5

- Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí ante lo desconocido.
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán con frecuencia de adquirir ventajas haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.
- Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales.<sup>17</sup>

En la mayoría de los casos la comunicación informal se basa en la información boca a boca. Como resultado, es común encontrar que los miembros de un grupo informal entran en contacto entre sí durante su rutina cotidiana de trabajo.

### Comunicación interpersonal

Dentro de una organización, la comunicación influye de individuo a individuo en ambientes de grupo cara-a-cara. Tales flujos, llamados comunicaciones interpersonales, pueden variar desde órdenes directas a expresiones causales. La comunicación interpersonal es el medio primario de la comunicación administrativa; en un día típico, cerca de tres cuartos de las comunicaciones del gerente ocurren en interacciones cara-a-cara.<sup>18</sup> El problema que surge cuando los gerentes intentan comunicarse con otras personas puede conectarse a las diferencias preceptuales y a la diferencia del estilo interpersonal

### Comunicación grupal

La comunicación grupal puede presentarse dentro de un círculo de calidad, un grupo de mejora continua, una reunión de trabajo; se presenta tanto en

---

<sup>17</sup> Ibid, págs. 7-8

<sup>18</sup> Richard M. Hodgetts, Management: Theory, Process

organizaciones inteligentes,<sup>19</sup> como burocráticas, en organizaciones pequeñas como en transnacionales, líderes en algún giro. En todos estos casos<sup>20</sup> es un proceso mediante el cual el grupo establece su dinámica interna; ésta puede orientarse para mejorar relaciones interpersonales, guiar la tarea, o bien, en sentido opuesto, obstruye, la realización de la meta organizacional y desintegra a los equipos de trabajo, de tal suerte que la comunicación organizacional cubre las siguientes funciones:

< **Control.** La comunicación con los integrantes del grupo es la mejor manera de controlar el comportamiento de los miembros.

< **Motivación.** Consiste en aclarar a los empleados sus objetivos y actividades para alcanzarlos, la eficiencia con la que están llevando a cabo sus actividades y qué medidas han de tomar para mejorar el desempeño.

< **Expresión emocional.** Esta función es parte del equilibrio organización/persona que debe tener un trabajo, ya que no sólo es importante alcanzar las metas organizacionales, sino también la autorrealización, entre otras cosas porque éste es a mediano plazo el modelo más productivo y sano.

< **Información.** Consiste en proporcionar las noticias relevantes y necesarias para tomar decisiones.

### **C. COMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ**

Para mejorar su capacidad de comunicación, los grupos deben vencer las barreras que se describieron anteriormente. Aunque existe multitud de formas para lograrlo, todas ellas requieren que los grupos obtengan una *retroalimentación* de sus integrantes. Uno de estos métodos, que ya se vio previamente, es el aprovechamiento de la comunicación informal. Otras técnicas útiles incluyen la comunicación cara a cara, la simplicidad y la repetición, así como escuchar.

---

<sup>19</sup> Díaz, Juan y Horacio de Carvalho. “hacia nuevas formas de pensar de la comunicación, en de la Mora Sánchez

<sup>20</sup> “La comunicación y importancia en las organizaciones”, en introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.

### Como utilizar la comunicación cara a cara

Como se señaló, “los gestos, las expresiones faciales, la postura del cuerpo, el tono de la voz y así sucesivamente, contribuyen a prestar significado a cada transición. Si se desea que el mensaje verbal se entienda de un modo pleno, el receptor debe tomar en consideración los aspectos no verbales tanto como las palabras habladas”.<sup>21</sup> Una de las ventajas más sobresalientes de la comunicación cara a cara es que permite una retroalimentación *inmediata*. Si la transmisión se comienza a interrumpir o el grupo siente que hay un punto específico que requiere una aclaración más amplia, se puede hacer al momento. Además, esta forma de comunicación permite que ambas partes revisen y sumaricen sus posiciones antes de dar por concluida la conversación.

### La simplicidad y la repetición

Sea cual sea el medio de comunicación, los mensajes se deben expresar en un lenguaje sencillo y comprensible. Quizá hay muchos que comprendan las palabras tales como esotérico, bienal y periférica, pero sucede a menudo que malinterpreta su significado correcto. O bien véase el caso de un integrante del grupo “x” que le envía un memorándum a sus integrantes diciendo que a partir del mes de octubre se tendrán reuniones bisemanales, ¿Qué quiere decir la palabra bisemanales? Evidentemente, quiere decir dos o bien dos veces a la semana o una vez cada dos semanas; pero ¿cuál de los dos significados es el correcto? En todos los casos deberá utilizar de preferencia las palabras más sencillas posibles.

Además, la repetición del mensaje es necesaria en todas las transmisiones excepto las más sencillas. Mientras más datos se comuniquen, tanto más es probable que el que escucha sufra una sobrecarga de información. Las personas pueden absorber sólo una cantidad limitada de información a la vez. Conforme se transmiten cada vez más datos, hechos y cifras, el receptor se ve abrumado y deja de escuchar y trata de integrar todo el material dentro de algún patrón general o marco de referencia.

---

<sup>21</sup> Muriel James y Doroty Jongeward, *Born to Win: Transactional Analysis Whit Gestalt Experiment*.

No obstante este resultado se puede evitar si el emisor se comunica usando partes breves, expresando de nueva cuenta lo dicho y repasando lo que se había comunicado antes.

### Escuchar

Con todo, la mayoría de los grupos no tiene esta habilidad, para ellos, el escuchar es sencillamente una cuestión de “hacer lo que es natural”. Pero, a decir verdad, escuchar constituye una forma difícil ya que requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo. Uno de los hábitos malos más comunes del escuchar es la de fingir de estar prestando atención. Otro más es rehuir presentaciones difíciles o técnicas. Otro más es permitir que palabras emocionales interrumpen el proceso de escuchar y un cuarto hábito es desperdiciar la potencia del pensamiento.

La mayoría de las personas habla a un ritmo de 125 palabras por minuto. Sin embargo, el cerebro es capaz de manejar hasta cinco veces más esta cantidad. Si el que habla lo hace durante más de unos cuantos minutos, el que escucha se ve tentado a divagar mentalmente volviendo sólo de vez en vez para corroborar y enterarse del punto en el que se encuentra el que habla.<sup>22</sup>

## CONCLUSIÓN

En conclusión, encontrar un aspecto del trabajo de cada grupo que no involucre la comunicación, sería difícil. Si todos en la organización tuvieran puntos de vista comunes, la comunicación sería fácil. Desafortunadamente, ése no es el caso: cada miembro viene a la organización con una personalidad distinta, experiencia y un marco de referencia. La estructura de la organización misma influye en el estatus de las relaciones y la distancia (niveles) entre los individuos, que a su vez, influyen en la habilidad del individuo para comunicarse.

---

<sup>22</sup> Richard M. Hodgetts, Management: Theory, Process, and Practice, 2ª. Ed., pág.255

# **CAPITULO 3**

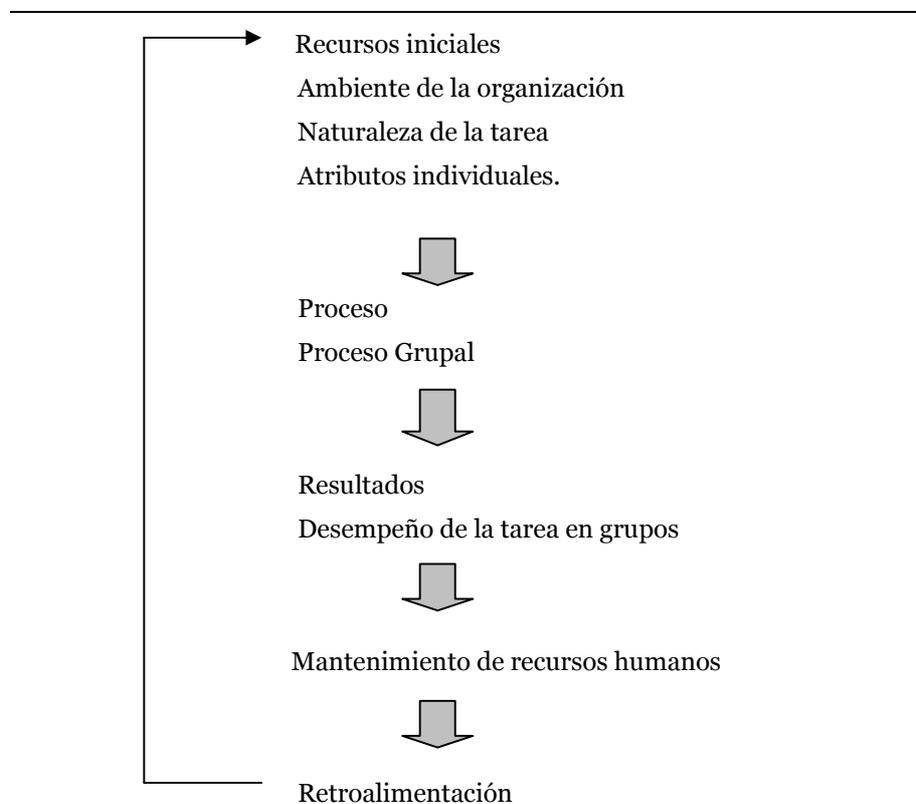
# **LA EFICACIA DE LOS**

# **GRUPOS DE TRABAJO**

## A.- LA EFICACIA DE LOS GRUPOS

En la búsqueda de la eficacia de grupos, se deben concentrar todos los esfuerzos tanto en el desempeño de las tareas, como en el mantenimiento de los recursos humanos, pues esto representa la capacidad del grupo para conservar su unidad y su permanencia en el trabajo, sin perder de vista la satisfacción de cada uno de sus miembros.

### *Grupos de trabajo*



El grupo de trabajo eficaz, es precisamente aquel que logra altos niveles, tanto de desempeño en la tarea, como en el mantenimiento de los recursos humanos en el transcurso del tiempo.

En otras palabras, el proceso de grupo transforma los recursos iniciales en resultados de grupo, de ahí que la habilidad del grupo para llegar a ser considerado como eficaz, depende en gran medida de qué también transforme

por medio de procesos los recursos iniciales que habrá de convertirse o no, en resultados de grupo.

### *Recursos Iniciales Básicos del Grupo*

Se definen como aquellos elementos con que cuenta un grupo en determinada situación; y todos ellos influyen directamente en la eficacia grupal porque pueden mejorar y obstaculizar los esfuerzos del grupo hacia el logro de tareas, pues aun los grupos más eficaces no logran sus objetivos si sus recursos son inadecuados.

### *Ambiente organizacional*

Las organización en su totalidad, es un aspecto importante para hacer del grupo algo eficaz, por ello debe tomarse en cuenta uno de los distintos aspectos, como lo son las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño, tomándolos como factores capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización.

□ **Recursos.** Por lo que respecta a los recursos, se debe hacer hincapié en aquéllos como: herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Al igual que los individuos, los grupos requieren de elementos de apoyo que les facilite el logro de objetivos y el correcto aprovechamiento del equipo. Cabe mencionar, que no sólo la escasez de recursos puede perjudicar el desempeño del grupo, siendo la abundancia de recursos también un factor que influye en la eficiencia de los mismos.

□ **Tecnología.** La tecnología se define como los medios con los que cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia básica de la tecnología en los grupos, es precisamente la manera con que facilita o dificulta la interacción entre los miembros de un grupo, por ejemplo aquellos grupos en donde la producción es

resultado de la interacción general de los miembros, tendrá un mayor sentido de identidad que el grupo cuyo ensamblaje es segmentado.

□ **Distribución espacial.** La distribución física del espacio de trabajo también es un aspecto que puede influir en el grupo, debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurre en un grupo, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización.

□ **Sistema de recompensa.** Los grupos de la misma forma que los individuos, se ven influenciados por los sistemas de recompensa y las metas características de su organización. También afecta en el desempeño grupal, el que las metas no sean suficientemente claras o que sean impuestas.

□ **Estructura y tamaño.** La estructura y el tamaño de la organización respecto al tamaño del grupo, también puede afectar el debido desarrollo de éste. Un grupo que se desenvuelve en una gran institución, con una estructura compleja, difícilmente concentrará sus esfuerzos, experimentando confusión, pérdida de identidad y una falta de responsabilidad en los resultados finales de la producción.

### *Las propiedades de la tarea y la eficacia del grupo*

Ya se ha visto que los distintos grados de complejidad de la tarea, a su vez requieren de diferentes grados de capacidad y esfuerzo por parte de los miembros del grupo. Siendo la mayor complejidad, un impedimento para que el grupo logre fácilmente altos niveles de calidad y cantidad en su tarea, por las exigencias de un mayor esfuerzo de todos los miembros del grupo. Es cierto que la satisfacción de los miembros será mayor al aumentar la complejidad de la tarea y esto ocurra solamente, cuando el grupo cuente con los recursos necesarios para el desempeño de la misma y cuando el proceso grupal tome en cuenta tanto las necesidades individuales como la adquisición de habilidades.

### *Atributos individuales*

El grupo será influido en su proceso como en su eficacia, por los atributos individuales (su capacidad y características psicológicas). Para funcionar adecuadamente se requiere también que los miembros funcionen armónicamente con ellos mismos.

## **B.- EVALUACIÓN DEL GRUPO**

Para lograr un cambio en la reacción del grupo y del individuo es necesario tomar en cuenta las habilidades de la comunicación, pero además se pueden variar algunas partes de estas habilidades mediante sencillas alternativas como a continuación se mencionan:

- **Ayudar al individuo a analizar sus propios sentimientos.** Generando un examen más detenido de sus propios sentimientos, intenciones y actitudes.
- **Modificar la conducta del individuo hacia los demás.** Este es otro punto que puede cambiar la situación problemática, proporcionándole al individuo la retroalimentación con el grupo y provocando que intente la práctica de alguna conducta diferente al comportamiento que está generando el problema.
- **Reconsiderar y analizar la evaluación grupal.** Hacer que las personas que reaccionan de manera negativa hacia el sujeto evalúen y replanteen su evaluación, sentimiento e intención hacia el sujeto, puede ser una tercera forma de modificar las partes poco compaginadas del círculo de la comunicación.

Muy frecuentemente sucede que lo que provoca tales intenciones, es precisamente un prejuicio o conclusión anticipada, que no se muestre el valor y la atención necesaria a la manera de actuar del sujeto, y esto puede mejorarse poniendo en práctica las habilidades básicas de la comunicación.

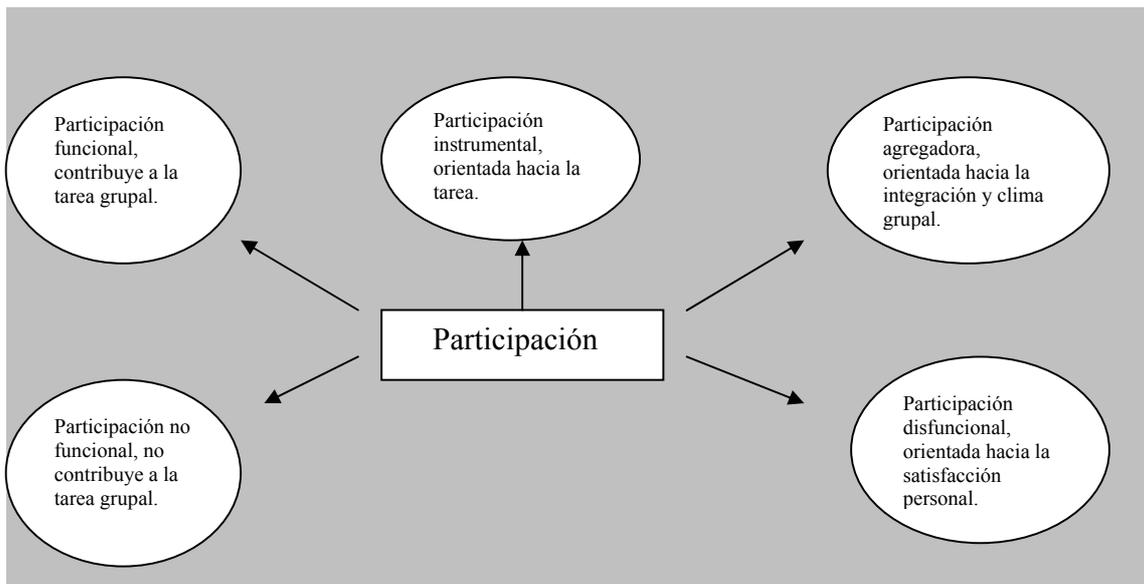
- **Modificar la conducta del grupo hacia el sujeto.** El cambio de conducta del grupo hacia el sujeto es la cuarta y última alternativa que podemos utilizar para variar el círculo, podría ser que al modificar la conducta poco participativa o de rechazo a la persona se dé una retroalimentación diferente, que permitirá que el individuo replantee sus propias imágenes y conductas.

Es importante, sobre todo, no perder de vista que para el administrador conozca y pueda influir en el comportamiento de otros, necesita antes que nada conocer su propio comportamiento y los procesos que operan en él, y dentro de la situación en que se encuentra.

### **C.- TIPOS DE PARTICIPACIÓN**

La participación o relación de ayuda existentes en un grupo, puede analizarse en cuanto a su aspecto funcional, esto es el sentido o influencia que tienen en la dinámica del grupo, y cuál es el papel que esta persona juega en dicha dinámica. Por lo mismo podría ser clasificada en dos grandes grupos como son la participación funcional y la no funcional. La primera tiene mayor influencia en la tarea y el clima grupal porque contribuyen a mantener un buen ambiente al realizar la tarea. La segunda está orientada a satisfacer únicamente necesidades personales, por lo que este tipo de participación es “no funcional” al grupo. A continuación se muestra un cuadro sinóptico de dichas divisiones.

*Tipos de participación*



### Participación instrumental

Este tipo de participación tiene como característica principal que está orientada a lograr los objetivos del grupo, para realizar de mejor manera la tarea.

- **Iniciar la contribución.** Se refiere a sugerir o proponer ideas, alteración o actividades que favorezcan el logro de la tarea.
- **Buscar información.** Se refiere a solicitar e incursionar en la búsqueda de nuevos hechos, informaciones complementarias y mayores aclaraciones respecto a todo lo relacionado con la tarea.
- **Buscar opinión.** Se refiere a buscar el esclarecimiento y profundización de puntos de vista sobre aspectos de relevancia grupal.
- **Establecer y dar información.** Se refiere a la contribución de informes, hechos, inducciones o deducciones, comparaciones y profundizaciones que faciliten la tarea grupal.
- **Diagnosticar y planear.** Encontrar las causas de las dificultades que vive el grupo, indicando los obstáculos con el objetivo de prever, planear y organizar la tarea.

- **Alentar e innovar.** Se refiere a dar al grupo un incentivo para actuar; produciendo resultados, nuevas ideas, aspectos novedosos y nuevas creaciones, con el objetivo de mejorar la cantidad y la calidad del trabajo.
- **Controlar y evaluar.** Se refiere a establecer controles y recordar constantemente la observación de criterios o patrones establecidos por el grupo, para finalmente comparar hechos con una escala establecida de medidas.

### Participación agregadora

Este tipo de participación está orientada hacia el funcionamiento del grupo como tal, en relación a su cohesión, integración, clima o ambiente.

- **Animar y estimular.** Procurar mantener abiertos los canales de comunicación, facilitando la participación de otros, elogiando y aceptando su contribución con simpatía, solidaridad y comprensión
- **Armonizar y verificar consenso.** Verificar la unidad en los puntos de vista, pidiendo que cada uno se manifieste, no sin conciliar las diferencias personales, resolviendo así situaciones de conflicto.
- **Observar y comentar.** Registrar el funcionamiento al grupo en sus actividades, mostrándose capaces de oír y comprender al otro y de condescender a sus ideas.
- **Ser afectivo.** Mantener una actitud amistosa y un buen sentido del humor.

### Participación disfuncional

Este tipo de participación sólo procura la satisfacción personal de necesidades de los miembros del grupo, sin tomar en cuenta los intereses, objetivos y la tarea grupal. La existencia de este tipo de participación indica que algo está fallando dentro del grupo. Sin embargo, el ignorar, censurar o suprimir la participación

disfuncional, no constituye la solución, para ello es necesario que exista una evaluación que diagnostique el funcionamiento deficiente.

- **Agredir.** El ironizar, ridiculizar, despreciar, hostilizar, vengarse, ignorar, censurar y criticar, son ejemplos de la agresión hacia el grupo.
- **Bloquear.** Resistirse sistemáticamente, sabotando esfuerzos con falta de cooperación, desviando la atención, etcétera.
- **Ausencia.** No estar física o psicológicamente presente en la tarea y dinámica grupal.
- **Exigir atención.** Procurar obtener directa o indirectamente demostraciones de pena, simpatía, etc., utilizando para ello su condición de inseguridad, confusión personal y minusvalía.
- **Competir.** Esto puede ser una mezcla de agresión, bloqueo, llamar la atención y/o dominar, con el objetivo de bloquear la tarea grupal.

La participación o relación de ayuda es un proceso dinámico, que se caracteriza por una interacción total de cada uno de los integrantes del grupo, por lo que debe existir cierta flexibilidad en las funciones. El tipo de participación que se utilice depende de diferentes fases de desarrollo y de las distintas situaciones de trabajo. Cabe mencionar que cada una de las personas que participan en el grupo tienen necesidades, sentimientos y un conjunto de valores, por eso tanto el que ayuda como el que recibe la ayuda, tratarán siempre de satisfacer también las necesidades de la relación, tomando en cuenta las propias percepciones de sí mismo y las de otras personas.

#### **D.- DESARROLLO DEL GRUPO**

Siendo el proceso grupal un aspecto sumamente dinámico, es de esperarse que durante la formación del mismo también, se desarrolle, madure, se enriquezca, se perfeccione, por lo que tal desarrollo puede enfocarse según cuatro fases o etapas.

**a) Adaptación defensiva.** Esta fase se caracteriza por el surgimiento de tensión, ansiedad y cautela, generado por resistencia al cambio. En ella puede observarse tanto la dependencia (tendencia a vivir por y para un líder), como la contra dependencia (rechazo de un individuo al liderazgo). En esta fase inicial los participantes están muy necesitados de resolver su problemática personal, teniendo la necesidad de sentirse aceptado por el grupo, ejerciendo cierta influencia en la toma de acuerdos.

**b) Adaptación del grupo.** En esta fase se favorece la independencia, disminuye la desconfianza y comienza a integrarse la cohesión, pero sin dejar de sentirse individuo dentro del grupo. Existe en esta fase una mayor libertad al expresar sentimientos, emociones y conflictos, disminuyendo, por lo tanto la resistencia en los participantes.

**c) Cooperación.** Esta fase se caracteriza por el surgimiento evidente de interdependencia, en donde cada uno de los miembros siente que da y recibe más colaboración. El ambiente es de mayor confianza y aceptación, por lo que en esta fase ya existe “lluvias de ideas”.

**d) Eficiencia.** En esta fase es donde el grupo se orienta verdaderamente a su trabajo, organizándose en funcionamiento. Aquí el grupo consigue autorregularse y alcanza su nivel máximo de creatividad, productividad y eficiencia.

## **E.- DECISIÓN EN GRUPO**

La decisión grupal es de vital importancia para el surgimiento y solidificación de la eficacia en cuanto al mejoramiento de la calidad de las decisiones, al aumento en la cohesión del grupo, al favorecimiento en la adhesión y participación voluntaria y al favorecimiento en la compensación de las necesidades de cambios, personales, grupales y organizacionales.

La manera cómo se toma la decisión influye en la satisfacción de los miembros del grupo, porque si es grupal todos se sentirán responsables de la misma, el caso contrario, será si la decisión es manipulada o se presenta de manera individual.

- **Aprobación tácita.** En este tipo de decisión realmente el grupo no es el que decide, es el líder quien lleva ya la idea y el grupo solamente es usado para apoyar la decisión. El grupo puede o no iniciar la discusión, pero la decisión finalmente es impuesta ya sea directa o indirectamente.
- **Decisión por minoría.** En este tipo de decisión el grupo es manipulado hábilmente por una minoría, mientras que la mayoría restante permanece en silencio y en conflicto dejando a la mayoría tomar la determinación.
- **Decisión por la mayoría.** Este tipo de determinación se toma por votación ganando la solución apoyada por la mayoría de votos. Cuando el grupo está muy dividido en cuanto a las alternativas, en vez de buscar la mayoría simplemente se pide la mayoría absoluta, requiriendo que la votación a favor sea la mitad más uno. En este tipo de decisión es muy importante ventilar los sentimientos de la minoría en contra, pues disminuyen sus sentimientos de resistencia.
- **Decisión por compromiso.** Este tipo de decisión se toma por concesiones mutuas. Cada parte o persona cede algunos aspectos para poder llegar a un común denominador o a un término medio. Sin embargo no siempre todos los elementos logran ceder, algunos de ellos se retraen y otros se mantienen firmes en su determinación.
- **Decisión por integración.** En este tipo de decisión se llega a reunir varias soluciones o decisiones parciales componiendo una decisión mayor, aunque en ocasiones este tipo de decisión tampoco contempla a todos los miembros.
- **Decisión por consenso.** En este tipo de decisión todos y cada uno de los miembros participan plenamente, con el fin de obtener el completo acuerdo sobre una determinación, resultando ser la solución deseada y aceptada por todos.

Este verdadero consenso sólo se da cuando los miembros del grupo se sienten realmente en libertad de expresarse, además de que sientan un verdadero deseo de trabajar juntos. El consenso no quiere decir que todos escogerán desde el principio la misma decisión, pero mediante el diálogo y la comunicación todos estarán por lo

menos de acuerdo en que será la mejor solución posible del grupo. Cuando esto no ocurre, la decisión no está siendo tomada por un verdadero consenso, cayendo en cualquiera de los procesos anteriores.

### **e.1 Alternativas para mejorar la Toma de Decisiones**

Para mejorar esta tan controvertida técnica para la toma de decisiones grupal, es indispensable que no se pierdan de vista una serie de detalles que finalmente ayudarán a facilitar y clarificar el camino hacia la alternativa correcta.

a) Solamente se deben promover las decisiones grupales cuando éstas realmente puedan solucionar el problema y el grupo tenga la capacidad de implantarlas, pues si se requiere de alguien externo al grupo para que autorice la puesta en marcha de las alternativas, no tendrá sentido promover la decisión grupal.

b) El éxito o fracaso de la toma de decisiones grupal, depende también de una clara definición del problema (objetivo, misión, meta, delegación, responsabilidad, posibilidades, etc.), además de la relatividad de la propia situación que se vive, complementando que existe incluso la posibilidad de que la situación cambie una vez que ellos tomen sus decisiones.

c) Analizar y conocer todas y cada una de las causas por las que una decisión en grupo puede fallar, como son:

- Tener miedo de las posibles consecuencias de la decisión.
- Conflicto por aceptar las alternativas que *"no son allegadas"*.
- Competencia por el prestigio, poder, influencia, etc.
- Que uno o más participantes orienten la decisión hacia objetos que no están explícitos.
- Problemas de relación entre personas del grupo.
- Metodología deficiente en el procedimiento de la toma de decisiones grupal.

d) Cuando un grupo no logra tomar la decisión por consenso, es necesario hacer uso de una serie de determinaciones que faciliten el encontrar soluciones variables, lo que implicaría llevar a la práctica principalmente seis estrategias.

1.- Favorecer la comunicación y el trabajo en equipo mediante el análisis de las deficiencias.

2.- Resumir en cuadros o gráficas los puntos de acuerdo y desacuerdo del grupo, de esta manera se reduce el problema, se evita la dispersión y se simplifica el esfuerzo, remarcando el objetivo de la tarea.

3.- Dar a la minoría o a los grupos en contra, la oportunidad de explicar más abiertamente la razón de su resistencia.

4.- Identificar en qué reside exactamente el desacuerdo en cuanto a:

I) **El problema.** Confusión en una definición, naturaleza, delimitación, subdivisión, etc.

II) **Objetivos o metas.** Qué personas y qué grupos están ligados con nuestros objetivos y tareas.

III) **Hechos.** Información y detalles que están relacionados con la toma de acuerdos.

IV) **Métodos.** Qué procedimientos y qué estrategias debemos o podemos utilizar.

V) **Valores.** Aspectos éticos y morales que no coincidan en el grupo.

VI) **Resultados.** Qué obtendrán o no de la toma de decisiones grupal.

VII) **Consecuencias.** Qué implicaciones a corto, mediano y largo plazo tendrán los acuerdos.

5.- Identificar la razón de la discordancia, es decir, qué factores pueden ser la causa de estas diferencias:

- **Informaciones:** ¿Todos tuvieron la oportunidad de conocer la información?

- **Percepciones:** ¿Todos los participantes la recibieron, entendieron e interpretaron de la misma forma?
- **Función:** ¿En que medida afectó la influencia de su puesto o su estatus en cada uno de los participantes?

6.- ¿Cuál es la etapa del desacuerdo?

- **Expectativas.** Cuando los participantes presienten la posibilidad de un desacuerdo.
- **Consecuencia.** Cuando los participantes se dan cuenta de que hay desacuerdo, pero no lo dicen abiertamente.
- **Emergencia.** Cuando el desacuerdo surge en la misma discusión, pero no abiertamente, es decir no hay oposición.
- **Oposición.** Los participantes toman posturas de desacuerdo abiertamente.
- **Choque o conflicto.** Ya existe disputa entre participantes, luchando cada uno para hacer que se mantenga su alternativa.

Dependiendo de la etapa en la que se encuentre el desacuerdo será más fácil o más difícil la solución. Si la diferencia se encuentra en las primeras etapas, será más fácil, pero si se encuentra en últimas etapas será más difícil, requiriendo de mayor habilidad en cuanto el desacuerdo va evolucionando en las diferentes etapas.

## CONCLUSIÓN

En conclusión los resultados de un grupo no podrían enmarcarse en un margen fijo y determinado por el mismo dinamismo del trabajo grupal. Sin embargo, es importantísimo contemplar resultados a partir del análisis de las diferencias, entre el grupo y el desarrollo del mismo, lo que permitirá finalmente conocer qué es lo que podemos esperar cuando implantemos esta técnica de eficacia de grupos. Como se mencionó al principio, el trabajo en grupo resulta algo tan dinámico, que cualquier técnica por ella misma perdería su valor de realidad si no se hiciera

hincapié en que su aplicación y los probables resultados dependen del grupo, los recursos y la situación en que son llevados a la práctica.

# CAPITULO 4

# METODOLOGÍA

## **PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

¿Que efecto tiene la comunicación sobre la eficacia de los miembros de Área de Estudios Organizacionales (AEO) de la Universidad Autónoma Metropolitana plantel Iztapalapa (UAM-I) como un grupo de trabajo?

### **VARIABLES**

#### **Definición Conceptual**

##### **Independiente**

Comunicación es la relación que se da entre personas de una misma área de investigación para exponer sus ideas y proyectos.

##### **Dependiente**

Eficacia es la virtud y facultad con que cuenta un individuo para lograr un efecto determinado.

#### **Definición Operacional**

Basado en la aplicación del método cualitativo cuantitativo mediante la aplicación de cuestionarios.

### **OBJETIVOS**

- Determinar si el AEO es un grupo de trabajo tradicional o autodirigido
- Reconocer la importancia que tiene la comunicación dentro de los grupos de trabajo
- Determinar los factores más importantes de la comunicación que influyan en el desarrollo de los grupos de trabajo

## **PREGUNTAS**

¿Cual es la importancia de la comunicación dentro de los grupos de trabajo?

¿La comunicación sobre los grupos de trabajo da una mejor eficacia?

## **HIPÓTESIS**

**Hi:** Un buen nivel de comunicación tiene un efecto positivo sobre la eficacia del área de estudios organizacionales.

**Ho:** Un buen nivel de comunicación no tiene un efecto positivo sobre la eficacia del área de estudios organizacionales.

**Ha:** Un buen nivel de comunicación tiene menos efecto positivo sobre la eficacia del área de estudios organizacionales.

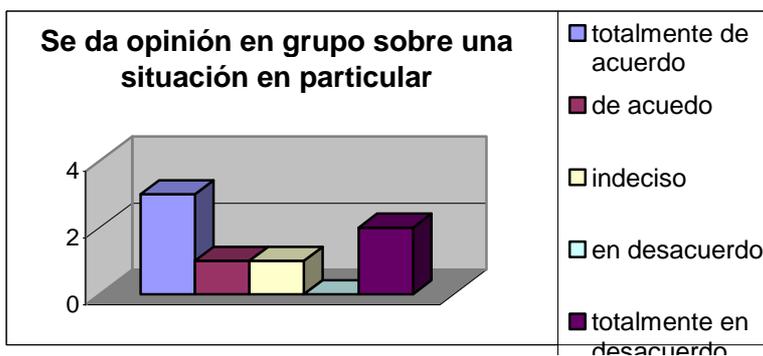
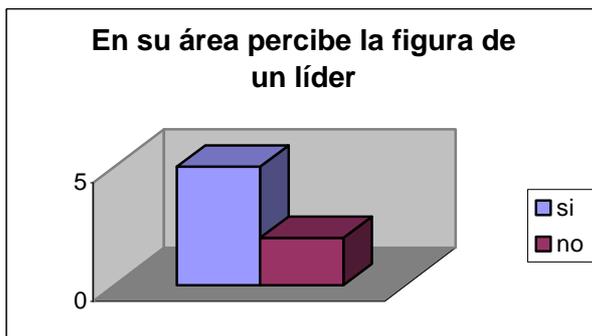
## **ESCENARIO**

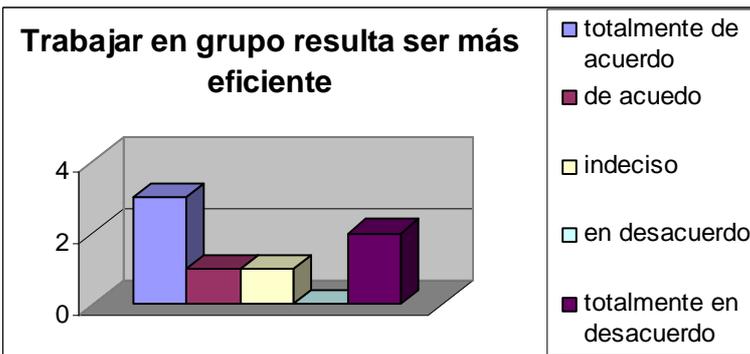
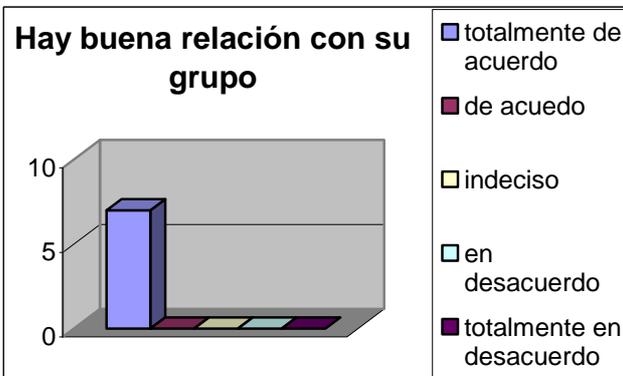
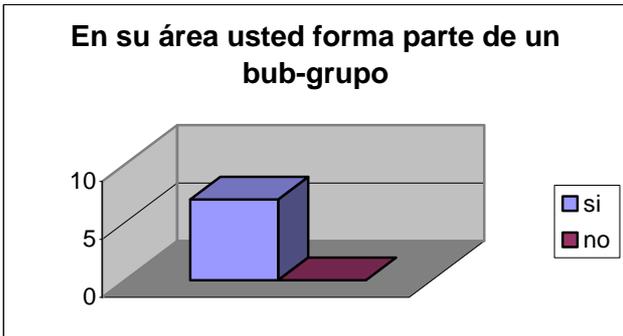
La investigación a presentar se realizara en la Universidad Autónoma Metropolitana Plantel Iztapalapa dentro del Área de Estudios Organizacionales.

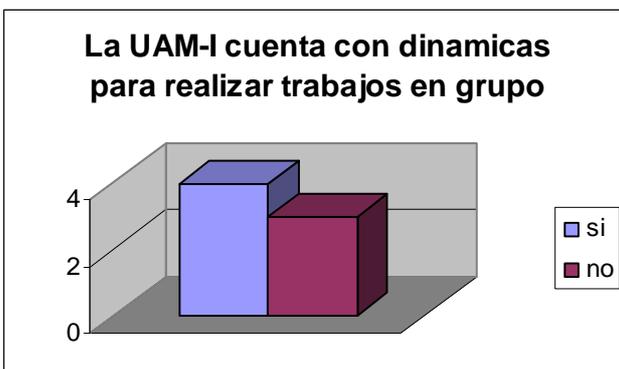
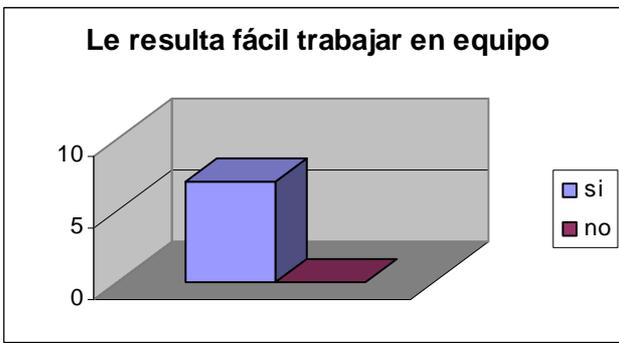
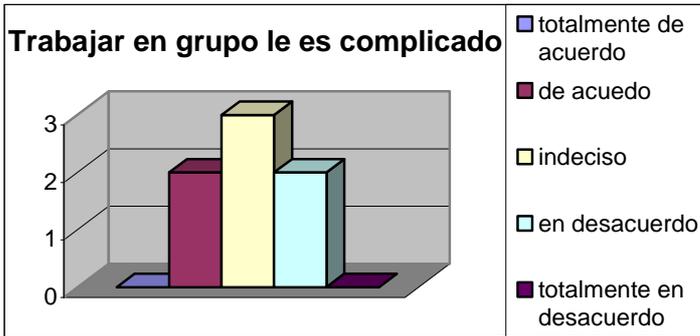
## **SUJETOS**

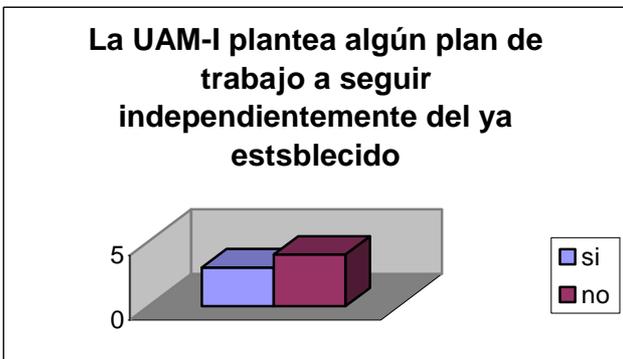
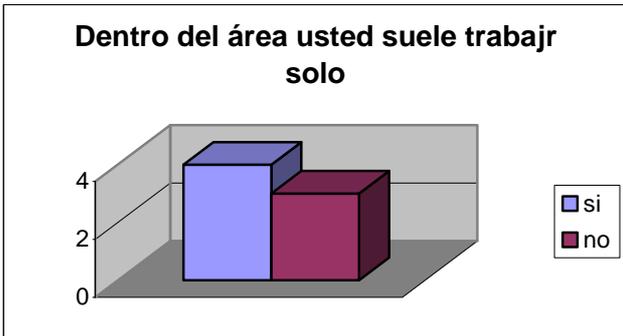
- Coordinadora de la Licenciatura
- Profesores-Investigadores del Área de Estudios Organizacionales.

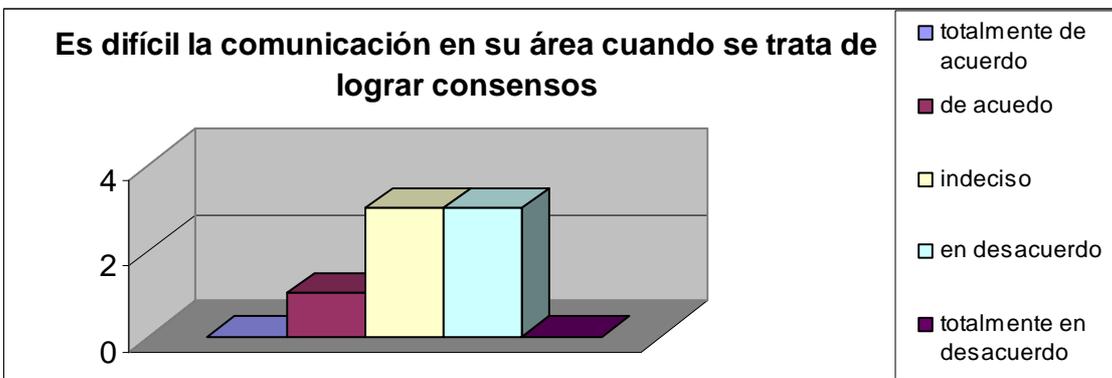
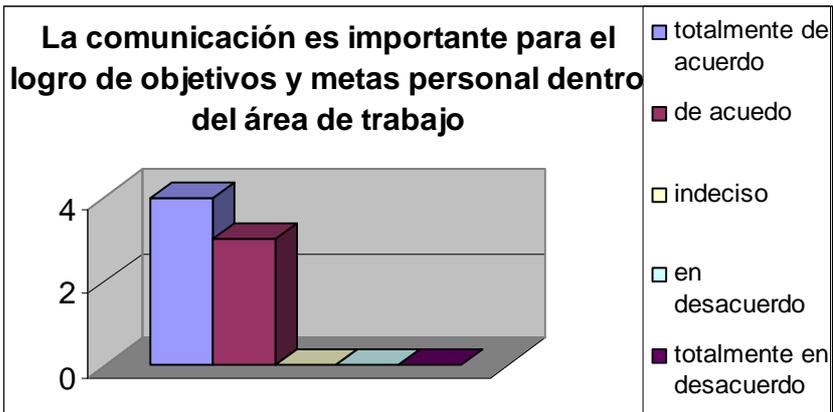
## DESCRIPCIÓN DE ANALISIS DE RESULTADOS











## CONCLUSIÓN

Analizando los resultados obtenidos en las gráficas se determino que dentro de una organización, un área de trabajo o una institución la comunicación es de vital importancia para el desempeño de cualquier actividad.

Así también la comunicación resulta ser un factor importante para el logro de metas y objetivos, tanto de manera grupal como individual. Esto es, facilita el trabajo arduo y continuo en le desarrollo de nuevos proyectos y actividades de interés.

Considerando si un trabajo en grupo es más eficiente que un trabajo individual, la conclusión es si, ya que requiere más toma de decisión, así como un mayor control en la elaboración de su contenido, contexto, análisis y resultados, además de que requiere de un mayor esfuerzo en la investigación.

Otro punto importante es que los grupos de trabajo parten de la comunicación para desempeñar mejor su trabajo, además de que trabajar en grupo crea mayor compromiso hasta con uno mismo.

El trabajar en grupo puede desarrollar diversos enfoques en cualquiera de los canales de comunicación, tomando en cuenta este cuestionamiento, el trabajo en grupo resulta una manera mas fácil y a la vez más complicada de trabajar ya que el desarrollo que se da es constante además de que hay una diversidad de ideas las cuales no siempre llegan a su destino en común es por eso o para eso que se hacen estudios más profundos para llegar a la causa raíz de la cual se ha desarrollado todo un proceso de investigación.

Por tanto el trabajar en grupo da mayor eficiencia y eficacia a los planes de desarrollo, investigación y análisis.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Hodgetts, R. y Altman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones., Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México DF.**
- 2.- John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn (1987). Comportamiento en las Organizaciones, Segunda Edición., Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México DF.**
- 3.- Gibson Ivancevich Donnelly (1987). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso, Décima Edición., Editorial Mc. Graw Hill., México DF.**
- 4.- Don Hellreigel, John W. Slocum, Jr. Southern Methodist, Richard W. Woodman (1998). Comportamiento Organizacional, Octava Edición., International Thomson Editores.**
- 5.- Stephen P. Robbins (1999). Comportamiento Organizacional, Octava Edición., Editorial Prentice Hall.**
- 6.- Martín González Socorro Olivares (1999). Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano, Primera Edición. Editorial CECSA., México DF.**
- 7.- Eduardo Soto, Prólogo de Oscar Johansen B (2001). Comportamiento Organizacional “Impacto de las Emociones”., Thomson Editores, S.A. de C.V., México DF.**

## ANEXOS

### Universidad Autónoma Metropolitana *Unidad Iztapalapa*

---

#### Grupos de Trabajo

Antigüedad \_\_\_\_\_

Sexo M ( ) F ( )

Cuenta usted con:

Licenciatura ( )

Estudios de Maestría ( ) Grado de Maestría ( )

Estudios de Doctorado ( ) Grado de Doctorado ( )

Especifique cual es su campo  
de investigación \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y marque con una “x” la respuesta.

1.- ¿Dentro de su área existe la colaboración de grupo?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

2.- ¿Percibe usted la figura de un líder en particular dentro del área?

Si ( ) No ( )

3.- Cuando se requiere dar un punto de vista respecto a una situación en particular de la Universidad ¿Se presenta como la opinión de toda el área?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

4.- ¿En su área de trabajo usted forma parte de un sub-grupo?

Si ( ) No ( )

5.- ¿Existe buena relación entre todos los integrantes del área?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

6.- ¿Considera usted que trabajar en grupo resulta más eficiente?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

7.- ¿Cree usted que el trabajo en grupo sea complicado?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

8.- ¿A usted le es difícil trabajar en grupo?

Si ( ) No ( )

9.- ¿La UAM\_I cuenta con alguna dinámica o estrategia para facilitar el trabajo en grupo?

Si ( ) No ( )

10.- ¿Dentro del área usted suele trabajar solo?

Si ( ) No ( )

11.- ¿La UAM-I promueve algún plan de trabajo que deba seguirse independientemente del programa del área?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

12.- ¿La comunicación es de vital importancia para el logro de metas y objetivos con los integrantes de su área?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

13.- ¿La comunicación es de vital importancia para el logro de metas y objetivos personales dentro del área?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

14.- ¿La comunicación en su área es difícil si se trata de lograr consensos?

a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( ) e) Totalmente en desacuerdo ( )

**La información obtenida a través de este cuestionario se manejará de manera confidencial.**

*Gracias por su colaboración*

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LIC. ADMINISTRACIÓN**

**LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**YESSICA ALEJANDRA ARIAS GUZMÁN**

**ASESORA**  
**MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA**



**México DF., 21 de Julio del 2005**