

GUÍA DIDACTICA III

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



UNIDAD III: EL GRUPO

TEMA I: EL GRUPO

Profesor: Marianela Vásquez Véz
Barquisimeto: Agosto 2016



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



Unidad III: EL GRUPO

TEMA 1: EL GRUPO

Datos de Identificación

Elaborado por: Msc. Marianela Del Carmen Vásquez Véz

Correo electrónico: marianelavasquez@ucla.edu.ve

Teléfono de contacto: 0251-2591477

Fecha de Elaboración :Agosto, 2016

Fecha de última actualización: Abril 2016

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	4
Formulación de los Objetivos de Aprendizaje	6
Esquema de los Contenidos	8
Fuentes de Información.....	9
Evaluación de los Aprendizajes	10
Orientaciones para el Estudio	12
Conocimientos Previos.....	13
Desarrollo de los Contenidos	13
TEMA 1: EL Grupo	15
Definición de Grupo.....	15
¿Grupos o Equipos?	17
Actividad de Control No 1.....	19
Tipos de Grupos.....	20
Actividad de Control No 2.....	22
Etapas en la Formación Grupal.....	23
Necesidades que Satisface el Grupo.	25
Actividad de Control No 3.....	27
Factores Incidentes en la Efectividad Grupal	28
Actividad de Control No 4.....	32
Resumen del Tema	33
REFERENCIAS.....	34
Reflexiones Finales	35

PRIMERA PARTE

PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III

INTRODUCCIÓN

Estimado estudiante, con el estudio de la **Unidad III: El Grupo**, comenzamos el contenido teórico del **SEGUNDO** corte parcial de la asignatura. Estoy segura que te irá mejor que en el corte anterior puesto que ya tienes más experiencia y conoces mejor el proceso. Te recuerdo el propósito de la Guía Didáctica: orientar tu estudio independiente de la actual unidad, donde estudiaremos y analizaremos el segundo nivel que conforma el estudio del Comportamiento Organizacional. En esta unidad estudiaremos sobre algunos procesos grupales dentro de las organizaciones.

Son muy pocas las personas que trabajan solas. Muchas veces se cree que el confinamiento en la soledad es una forma considerable de tortura. La mayoría de las personas no sólo trabajan con otras, sino que lo hacen específicamente en grupos, secciones, equipos o departamentos. Los trabajadores en parte son dependientes, independientes e interdependientes de los demás. Algunos trabajadores que trabajan en líneas de producción dependen totalmente de otros, mientras que otros se desempeñan en oficinas donde la interdependencia es menos relevante.

Los seres humanos, somos sociables por naturaleza, buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades que se dedican a la caza y la recolección es fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración. Son muchas las razones por las que las personas deciden formar parte de un grupo.

Esta unidad aborda la dinámica del CO desde la perspectiva de los grupos (formales o informales) y las nuevas prácticas de los grupos de alto desempeño. Las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, y están optando por estructuras formadas por grupos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren unirlas e integrarlas en grupos cohesionados y de alto rendimiento. La razón es simple: en un mundo de negocios que se caracteriza por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, el desgastado diseño

organizacional tradicional ha dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Ésta es la principal razón que ha llevado a las organizaciones a cambiar órganos separados y permanentes (como los departamentos y las divisiones) por grupos cambiantes, ágiles, integrados y flexibles.

En el estudio del C.O, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. Cuando se aplica este concepto para estudiar el CO, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos en las organizaciones.

Si las personas trabajan en grupos, es muy importante entender la forma en que éstos operan, cómo y por qué se dan la cooperación y la competencia dentro de los grupos y entre ellos, así como consecuencia organizacionales.

El estudio y comprensión de los diferentes procesos grupales dentro de las organizaciones te permite como futuro profesional de la Administración o Contaduría Pública desarrollar la habilidad de utilizar todas las formas de transmitir, entender y recibir las ideas, pensamientos y sentimientos, el transferir e intercambiar información en el proceso de la comunicación. Así mismo, podrás desarrollar habilidades para dirigir grupos de trabajos para lograr metas organizacionales, lo que te permite manejar los procesos de cambios dentro de las organizaciones (estructura, tecnología) y desarrollar habilidades para el manejo de conflictos, así como la habilidad para asumir el liderazgo cuando la situación lo requiera y motivar al personal bajo tu cargo.

En este sentido, esta unidad se abordan los temas relacionados con la dinámica grupal en las organizaciones tales como: el grupo, comunicación, motivación, liderazgo, conflicto y cambio organizacional.

Entonces, vamos a plantear algunos objetivos de aprendizaje que serían alcanzados durante la ejecución de este módulo instruccional.

*La locura es la excepción en los individuos,
pero es la regla en los grupos.
—Friedrich Nietzsche*

Formulación de los Objetivos de Aprendizaje

OBJETIVO TERMINAL

Analizar la conducta individual y los procesos grupales que influyen en la conducta y en el desempeño de los sujetos en las organizaciones para el desarrollo de competencias que permitan la gestión adecuada de los procesos inherentes a las mismas.

Objetivo Específicos

Tema 1: El Grupo

- Identificar la importancia de los grupos como elemento para estudiar el C.O.
- Identificar los distintos grupos que hacen vida en las organizaciones.
- Establecer diferencias entre equipos y grupos de trabajo.
- Describir los modelos que explican las etapas de la formación de los grupos.
- Determinar los factores claves que inciden en la efectividad grupal.

Tema 2 : Comunicación

- Conceptualizar la comunicación.
- Señalar los aspectos fundamentales de la comunicación en las organizaciones.
- Describir las técnicas para mejorar la comunicación en las organizaciones.

Tema 3: Motivación.

- Describir el proceso de motivación humana.
- Analizar la relación entre la motivación y el comportamiento individual, grupal y organizacional.
- Identificar los factores motivacionales que conducen al desempeño organizacional.

Tema 4: Liderazgo.

- Describir la naturaleza del liderazgo y su comportamiento en la organización.
- Analizar la relación entre el liderazgo el desempeño organizacional.

Tema 5: Conflicto.

- Describir la naturaleza del conflicto en el plano organizacional.
- Identificar los diferentes enfoques en el manejo de los conflictos organizacionales.

Tema 6: Cambio Organizacional.

- Describir la naturaleza del cambio organizacional.
- Identificar las implicaciones de cambios en las organizaciones y su impacto en el comportamiento organizacional.
- Identificar la resistencia y manera de abordarlas.

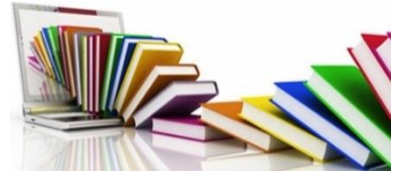
Esquema de los Contenidos



Fuentes de Información

ANDREW Y DUBRIN, **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. ThomsonLearning. Segunda Edición 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones**. Thomson Learning 2004. México.



GORDON, Judith, **Comportamiento Organizacional**. 7ma. Edición. Prentice Hall.

MIRABAL, Alberto. **Tópicos del Comportamiento Organizacional**. Editorial Horizonte, C.A. 2014.

Puede ser utilizado como texto guía del curso. En este libro usted encontrará todos los puntos relacionados con el desarrollo de este tema.

ROBBINS, STHEPHEN, 2004 **Comportamiento Organizacional**. Editorial PEARSON. 9na y 10ma, y siguientes. México.

Puede ser utilizado como texto guía del curso. En este libro usted encontrará todos los puntos relacionados con el desarrollo de este tema

SOTO EDUARDO, **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. IMPACTO DE LAS EMOCIONES**. Thomson Learning 2001. MÉXICO

Lectura complementaria del tema:

LosRecursosHumanos.com (2009). **"Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo"**. Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>

Blanco, Nacho (Muniliberia.gov.cr, 2008). **"Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman"**. Disponible: <http://gestiondeequipos.blogspot.com/2008/03/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de.html>,

Evaluación de los Aprendizajes

Este apartado muestra la modalidad de evaluación de la unidad III de la asignatura Comportamiento Organizacional, la cual se describe a continuación:



Formativa: Estará disponible en el curso en línea desde la semana ocho (8) hasta la semana trece (12) usted deberá aplicarla al finalizar el contenido de la Unidad III. Es importante señalar que esta prueba le servirá como instrumento de evaluación del grado de conocimientos durante el desarrollo de la unidad. Al mismo tiempo, proporcionará al docente información relevante para ajustar sus estrategias de enseñanza. De acuerdo a los resultados que usted obtenga, debe realizar las revisiones de los contenidos y los ajustes correspondientes a las lecturas y aprendizajes acumulados. Usted puede aplicar la prueba cuantas veces lo considere necesario, y podrá cambiar sus respuestas en función a la retroalimentación obtenida de esos resultados. Sin embargo, recuerde que habrá una fecha tope para su aplicación.

Es importante destacar, que desde la semana ocho (8) hasta la semana trece (13) usted deberá participar foro de aprendizaje para canalizar dudas referentes a todos los objetivos de la unidad del programa de la asignatura. Así mismo, usted deberá responder las actividades formativas de control propuestas en la Guía Didáctica de la unidad, para una verificación continua de su aprendizaje.

Evaluación Sumativa: Desde la semana diez (10) hasta la semana doce (12), Participe en una actividad **sumativa grupal presencial** que consiste en realizar exposiciones sobre los objetivos del 6 al 18, relacionados con los temas de comunicación, motivación, liderazgo, conflicto y cambio organizacional. Las exposiciones se realizarán en el aula asignada en el semestre y los **grupos de trabajos serán los mismos grupos formados al inicio del semestre**. Cada grupo tendrá la responsabilidad de exponer uno de los temas asignados por su profesor. La Asistencia por parte de todos los estudiantes del curso será tomada en cuenta como requisito obligatorio para cada una de las exposiciones, ya que la misma es calificada dentro de los criterios de evaluación de dicha actividad.

Estas exposiciones tendrán un valor de tres (3) puntos equivalente al 15%. Esta actividad se programará en el aula virtual como una tarea fuera de línea.

Finalmente, para la semana trece (13), se aplicará el segundo parcial, donde se evaluarán todos los objetivos de la unidad tres. Dicha prueba tendrá un valor de 4 puntos, equivalente al 20%. Dicha evaluación será de modo presencia en línea.

Semana	Objetivos a Evaluar	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN			TIPO DE EVALUACIÓN			PONDERACIÓN	
		Técnica	Instrumento	Actividad	D	F	S	PUNTOS	PORCENTUAL
8	Todos	Análisis de intervenciones en foros	Rúbrica	Participar en el foro de aprendizaje para canalizar dudas.		X		0	0
9	3	Análisis de intervenciones en foro de discusión.	Rúbrica, lista de cotejo.	Participa en foro de discusión.		X		0	0
10-12	6-18	Exposiciones.	Lista de cotejo.	Realiza una exposición en equipos.			X	3	15%
12	Todos	Análisis de Pruebas.	Pruebas.	Responder autoevaluación formativa en línea.		X		0	0
13	Todos	Análisis de Pruebas.	Pruebas.	Responder examen segundo parcial unidad III			X	4	20%

Orientaciones para el Estudio

Al inicio del desarrollo de la presente unidad tendremos un encuentro presencial para dar a conocer el contenido de la unidad y establecer las actividades a desarrollar. Así mismo, el desarrollo de la unidad se hará de forma semi-presencial, razón por la cual, debes participar en el aula virtual para compartir con tus compañeros y cumplir con tus asignaciones.



En tu condición de aprendiz autónomo, te haces responsable de:

1. Acceder al aula virtual por lo menos tres veces a la semana y revisar periódicamente tu cuenta de correo personal.
2. Analizar e interactuar con los contenidos publicados en el material didáctico.
3. Realizar las actividades **formativas** de control propuestas en esta Guía Didáctica para mantener una verificación continua de tu aprendizaje.
4. Participar en una actividad interactiva **formativa** tipo foro para reflexionar y analizar sobre temas seleccionados de la Unidad.
5. Seguir instrucciones de acuerdo con las orientaciones y lineamientos formulados por el profesor en el foro de novedades.
6. Interactuar con tus pares y con el profesor en un foro de aprendizaje para aclarar dudas y demostrar el desarrollo de tu aprendizaje.
7. Subrayar los temas que no hayas comprendido bien y solicita ayuda o aclaratorias en el foro de dudas.
8. Mantener una actitud favorable para socializar y hacer de tu proceso de aprendizaje una aventura intelectual compartida.
9. Discutir con tus compañeros, intercambiar tus puntos de vista y evitar el aprendizaje repetitivo, memorístico.
10. Responder la autoevaluación formativa en línea sobre los objetivos y contenidos de la Unidad II.
11. Ser puntual en la entrega de las asignaciones.

SEGUNDA PARTE

DESARROLLO DEL APRENDIZAJE DE LA UNIDAD

III

Conocimientos Previos

Para la comprensión de esta unidad importante tener claro los niveles de estudios del Comportamiento Organizacional estudiados en la Unidad I y unidad II ya que, a partir de allí podremos entender y comprender el comportamiento grupal dentro de las organizaciones. Así mismo, tener claro los conceptos y definiciones estudiadas en la Unidad II. También se hace necesario tomar en cuenta los aprendizajes obtenidos en las asignaturas Teoría Administrativa I y Teoría Administrativa II relacionados con la motivación, comunicación y liderazgo ya que, son temas que se abordarán en esta unidad aplicados a la organización.



Desarrollo de los Contenidos

A continuación desarrollaremos un esquema con los contenidos establecidos en la Unidad III, tema I. del programa de la asignatura Comportamiento Organizacional:

TEMA 1:

EL GRUPO

- Definición
- Tipos de grupos.
- Etapas en la formación grupal.
- Necesidades que satisface el grupo.
- Factores incidentes en la efectividad grupal.



TEMA 1: EL Grupo

Los grupos son a forma más común, e incluso más conveniente, que se adopta para la actuación conjunta. El pelotón, los equipos deportivos, los clubes de ajedrez y los coros de las iglesias son ejemplos habituales de conducta del grupo que no tiene comparación en la acción individual. Una organización puede ignorar la petición de aumento salarial que le haga un empleado, pero cuando son varios empleados los que realizan la petición de aumento salarial, la organización no lo ignorará. Por lo anterior, es lógico y de suma importancia estudiar los grupos para entender el comportamiento organizacional.



Definición de Grupo

Gran parte del trabajo cotidiano de las organizaciones está a cargo de grupos de trabajos. El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice. Una definición general señala que los miembros de un grupo en una organización:

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

Otras definiciones de grupos pueden ser las siguientes: John Ivancevich y otros (2006) definen grupo de la forma siguiente: “Un grupo se define como dos o más personas que actúan conjuntamente para realizar una tarea o alcanzar un objetivo”.

Por su parte, Furnham (2001), define el grupo como: “un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por un constante tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en su forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.”

En esta definición se resalta que una tarea en común y un proceso de internalización recíproca son los principios organizadores del grupo, y del vínculo que une a sus miembros. Así mismo, ambas definiciones, tienen elementos comunes: dos o más personas, tarea común; elementos estos que conseguimos en cualquier otra definición de grupo.

En resumen un grupo se puede definir como:

Es un conjunto de personas que se benefician de la existencia del grupo.

Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se pueda comunicar con las demás frente a frente

Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una está vinculado a lo que hagan las demás.

Un grupo es un sistema organizado compuesto por dos o más individuos interrelacionados a efecto de cumplir una función. Así, existe un conjunto de relaciones entre los roles de los miembros y una serie de normas que rigen las funciones del grupo y de cada uno de sus miembros.

El grupo existe cuando sus miembros: 1) están motivados para ingresar y permanecer en él; 2) perciben el grupo como una unidad integrada de personas que interactúan entre sí; 3) contribuyen de varias maneras a los procesos grupales (aportan tiempo y energía), y 4) tienen coincidencias o desacuerdos sobre diversas formas de interacción

Fuente: Comportamiento Organizacional , La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Idalberto Chiavenato.

**SIN FINALIDAD, SIN OBJETIVO,
NO HAY GRUPO**

¿Grupos o Equipos?

No es lo mismo un grupo que un equipo. Un *grupo* se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de



responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel general de desempeño que sea mayor que la suma de las aportaciones. Por otro lado, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros.

Chiavenato (2009), señala que el desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real. Las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son las siguientes:

- ✓ El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
- ✓ El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.
- ✓ El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.
- ✓ El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.

- ✓ El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.
- ✓ El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
- ✓ El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras el equipo discute, decide y hace el trabajo.

**La diferencia entre el grupo de trabajo y el equipo
es la misma que hay entre una casa y un departamento,
entre una ciudad y una comunidad,
entre un barrio y una vecindad.**

Para completar este punto del tema que estamos estudiando te invito a entrar a este enlace que contiene información referente a las diferencias entre grupo y equipos: <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/> Así mismo, puedes consultar el libro Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, décima edición y siguientes página 323 en dónde conseguirás información más profunda referente a este punto.

Actividad de Control No 1

En este momento, nos detenemos aquí para requerir tu participación activa e interacción con los contenidos. Es necesario que asumas un rol activo en tu propio proceso de aprendizaje, realizando lecturas analíticas, reflexivas, conducentes a la comprensión de los contenidos y consecuente logro de los objetivos propuestos. Realiza, por favor la siguiente actividad:

A continuación te invito a participar en el foro de discusión para **establecer las diferencias entre grupos y equipos de trabajos**. En este espacio, los participantes podrán intervenir y generar un debate a partir de la reflexión sobre el tema anteriormente mencionado y cuyo material está disponible en la plataforma moodle. Una vez realizada la lectura del material propuesto, las lecturas previamente realizadas y en base a sus conocimientos, le invitamos a debatir con el resto de sus compañeros de grupo, en función de la siguiente interrogante: **¿Cuál es la diferencia entre grupos y equipo de trabajos dentro de una organización?** Las intervenciones realizadas pueden ser además retroalimentadas por los participantes quienes en forma argumentada fijarán posición con respecto a lo expuesto.



Así mismo, recordarles que esta actividad es de carácter formativo.

Tipos de Grupos

Un grupo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un contorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados.

Chiavenato (2009), señala que desde el punto de vista de la organización, existen dos categorías de grupos: el grupo formal y el grupo informal.

Grupos Formales: son conjuntos de trabajos que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización, es decir, que han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con la finalidad de que se cumplan con las metas de la organización. Estos grupos tienen una estructura formal, se orientan a las tareas, tienden a ser permanentes, sus actividades deberán contribuir directamente a los objetivos colectivos de la organización y por alguna razón, alguien los organiza consciente y formalmente, el comportamiento de sus miembros tiende a ser estructurado y limitado, y aparecen en los esquemas organizacionales, los organigramas. Los grupos formales pueden ser: 1) *Grupos de Mando*, se definen por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él. El director de un hospital y sus médicos principales forman una mesa directiva, o sea, un grupo de mando de las actividades de la organización. Por ejemplo los comités o asambleas permanentes. 2) *Grupos de Tareas*, son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando. Por ejemplo, grupos o comisiones.



Grupos Informales: son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas. Su naturaleza es típicamente social. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contrato social. Suelen formarse con base en amistades o intereses comunes. Es decir, los grupos informales se constituyen cuando dos o más personas dentro de una organización se ocupan de actividades



colectivas voluntarias con un propósito común. Estos grupos evolucionan de manera natural y espontánea. Pueden incluir personas de diferentes sectores y niveles que tengan algo en común. Como ejemplo de tales grupos informales pueden mencionarse los siguientes: 1) *Grupos de Amistad*: es una reunión de personas con valores o creencias similares a los que une un propósito común que puede ser aprovechamiento del tiempo de descanso o simplemente divertirse juntos. Es decir, son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de fútbol o preferencias políticas. 2) *Grupos de Interés*: es una reunión de personas ocupadas en un asunto específico. Son grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales. Se pueden unir para planear los días de descanso que pasarán juntos, para apoyar a un amigo que está pasando apuros, para demandar mejores condiciones de trabajo, agruparse en un sindicato para defender los intereses de los trabajadores ante un patrono.

**No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos.
Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos,
es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros
distintos beneficios.**

Para completar este punto del tema que estamos estudiando te invito a completar dicha información en el libro *Tópicos del Comportamiento Organizacional* de Mirabal Alberto (2014), 1ra edición, página 107-108. También puedes complementar en el texto de Eduardo Soto, titulado *Comportamiento Organizacional; Impacto de las Emociones*, así como en el texto de Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, décima edición y siguientes.

Actividad de Control No 2

Consulta los textos básicos señalados al principio de esta guía, específicamente el capítulo referido al comportamiento en grupo. Una vez leído el tema por favor elabora tus propias definiciones de:

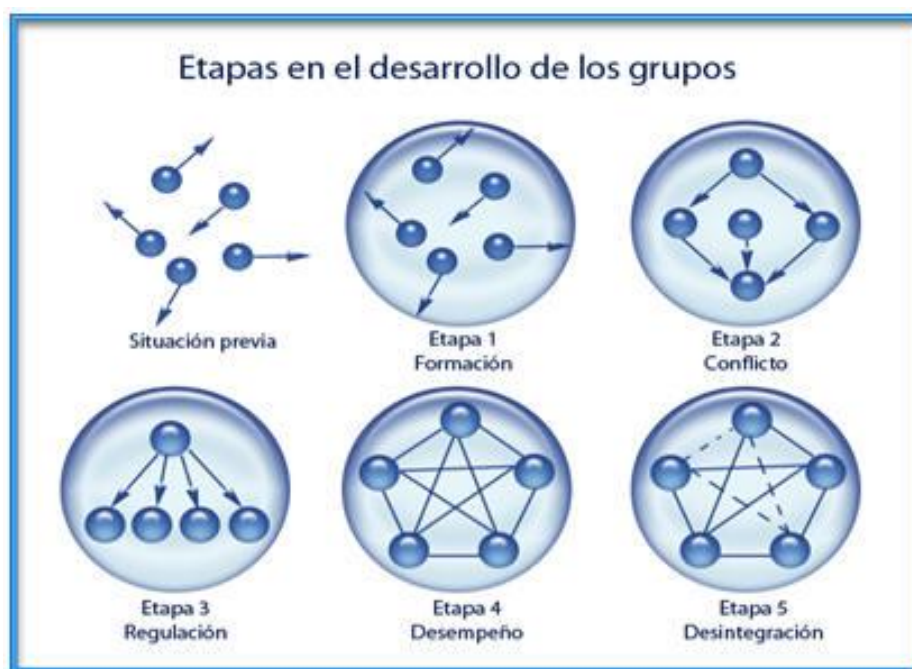
1. Grupos de mandos.
2. Grupos de tarea.
3. Grupo de Interés.
4. Grupos de Amistad.
5. De tres (3) ejemplos de grupos de mandos, de tarea, de interés y de amistad de que presentan dentro de una organización o dentro de su universidad.

Estimado alumno, mantén un cuaderno al día con tus propias elaboraciones. Esta no es una actividad para ser sometida a evaluación del profesor. Pero, evidentemente puede ayudarte a prepararte mejor para las evaluaciones sumativas programadas. No las subestimes y realiza todas las actividades propuestas.



Etapas en la Formación Grupal

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. Cada uno está en una etapa que muestra su evolución. Un grupo nunca alcanza la estabilidad total. Aunque no todos los grupos siguen este modelo de cinco etapas, es un marco de referencia útil para entender su desarrollo. Las investigaciones muestran que los grupos pasan por cinco etapas: formación, tormenta, normalización, desempeño y terminación.



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Página 286

Robbins (2004), describe las etapas de la formación grupal en un modelo llamado modelo de las 5 etapas, las cuales se describen a continuación:

La etapa de formación es el paso inicial de la construcción de un grupo y consta de dos fases. Primero, las personas ingresan al grupo debido a la asignación de un trabajo (en el caso de un grupo formal) o debido a que desean obtener un beneficio (en un grupo informal). Una vez que las personas están reunidas se inicia la segunda fase de la etapa de formación, o sea la definición de los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo.

Esta fase se caracteriza por la incertidumbre. Unos miembros analizan a los otros para determinar cuáles comportamientos son aceptables y termina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte de grupo.

La etapa de la tormenta es aquella en la que surge el conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten al control que éste impone a su individualidad. Decidir quién debe controlar al grupo también genera conflicto. Cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el grupo y se logra un acuerdo o consenso en cuanto a su dirección.

La etapa de normalización se presenta cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesiona gradualmente. Surge un fuerte sentimiento de identidad de grupo y camaradería. Esta fase termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo asimila un conjunto común de expectativas que definen el comportamiento de sus miembros.

La etapa de desempeño se presenta cuando la estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. La energía deja de dirigirse a conocer y comprender a cada uno de los miembros y se enfoca en el desempeño de la tarea a realizar. El desempeño es la última etapa de desarrollo de los grupos permanentes de trabajo.

La etapa de terminación. Los grupos temporales, como las comisiones, las fuerzas de tarea, los equipos y grupos similares que deben desempeñar una tarea limitada pasan por una quinta etapa. En ella el grupo se alista para la desbandada, es decir, para que cada miembro regrese a sus actividades normales en otras áreas. En este momento el grupo deja de existir. Lograr altos niveles de rendimiento en determinadas tareas es una de las prioridades de los conjuntos creados para mejorar actividades. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esa fase: algunos quieren mejorar aún más, mientras otros se preocupan porque perderán la camaradería y la amistad que han encontrado en el grupo de trabajo.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una **etapa de terminación**.

Robbins, (2009), afirma que muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente. De hecho, de manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión.

Para completar este punto del tema que estamos estudiando te invito a completar dicha información en el libro *Tópicos del Comportamiento Organizacional* de Mirabal Alberto (2014), 1ra edición, página 108-102. También puedes complementar en el texto de Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, décima edición y siguientes y consultar el siguiente enlace: <http://gestiondeequipos.blogspot.com/2008/03/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de.html>, como lectura complementaria.

Necesidades que Satisface el Grupo.

Los grupos en las organizaciones se forman por diversas razones, algunas de las cuales tienen que ver con la satisfacción de necesidades, proximidad, atracción, metas y economía.

Una de las razones más frecuentes por las que las personas se agrupan es porque creen que su pertenencia a un determinado grupo puede satisfacer una o más necesidades importantes. Celis y otros (2000), establece que *las necesidades sociales*, se satisfacen mediante grupos que constituyen un medio de interacción para sus integrantes. *Las necesidades de seguridad* se satisfacen en parte al pertenecer a un grupo que actúa como amortiguador entre los empleados y el sistema organizacional. El hecho de no pertenecer a un grupo así, el individuo puede sentirse solo al enfrentar las exigencias organizacionales. Lo cual, pudiera generar cierto grado de inseguridad, que se compensa con la pertenencia a un grupo. *Las necesidades de estima* se satisfacen de forma parcial en un grupo de condición elevada o prestigiosa cuya afiliación sea difícil de obtener.



La proximidad y la atracción son dos razones relacionadas para formar grupos. *La proximidad* consiste en la distancia física, entre empleados que realizan una labor. Es mucho más sencillo interactuar con un compañero de trabajo que está a unos cuantos metros de distancia que interactuar con alguien que está a 1 metro de distancia pero separado por un muro. *La*

atracción designa la afinidad entre las personas por similitudes perceptuales, de actitud, de desempeño o motivación. La proximidad hace que resulte mucho más sencillo determinar los ámbitos de atracción común.

Las metas de grupos, si se entienden con toda claridad, pueden ser una razón por la que las personas se sientan atraídas a un grupo. Pero no siempre es posible identificar las metas de un grupo. La suposición de que los grupos organizacionales formales tienen metas claras debe ser moderada por la comprensión de que la percepción, actitudes, personalidad y aprendizaje pueden distorsionar las metas. Por ejemplo, un empleado de nuevo ingreso en una organización puede que no esté informado formalmente acerca de las metas de la unidad a la cual se ha unido. Al observar el comportamiento y actitudes de los demás, los individuos pueden concluir lo que ellos creen que son las metas. Estas percepciones pueden o no ser exactas.



En cuanto a *economía* se forman grupos debido a que los individuos creen que pueden derivar mayores beneficios económicos de sus puestos de trabajos si se organizan. Por ejemplo, las personas que trabajan en distintos puntos en una línea de ensamblado pueden recibir su pago con base en incentivos de grupos, en el que la producción del grupo determinará los sueldos de cada integrante. Al trabajar y cooperar como grupo, los individuos pueden obtener beneficios económicos más altos.

Para completar este punto del tema que estamos estudiando te invito a completar dicha información en el libro *Tópicos del Comportamiento Organizacional* de Mirabal Alberto (2014), 1ra edición También puedes complementar en el texto de Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, décima edición y siguientes.

Capítulo 9

Actividad de Control No 3

A continuación se presentan una serie de preguntas que deberás contestar con la finalidad de afianzar tu aprendizaje relacionado con el tema de grupo. Recuerda que para canalizar tus dudas lo puedes hacer a través el foro de aprendizaje para canalizar las mismas y darte las orientaciones que requieras.

1. Piensa en un proyecto de grupo en que usted haya participado en una clase particular. Describa en qué forma evolucionó o no evolucionó el grupo.
2. Existen críticos del modelo de las cinco etapas de desarrollo de los grupos. Su principal punto es que esta presentación del desarrollo de un grupo es demasiado estática. ¿Está usted de acuerdo con la crítica? Justifique su respuesta.
3. Del contenido explicado con anterioridad referentes a las necesidades que satisface el grupo: ¿qué otras necesidades se satisfacen el pertenecer a un grupo? Explique.



Factores Incidentes en la Efectividad Grupal

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables que inciden en la efectividad grupal son: estructura, liderazgo formal, normas, tamaño, composición y grado de cohesión. A continuación describiremos cada una de las variables estructurales del grupo. Mirabal (2014)

Estructura: Ivancevich (2066), señala que los grupos tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los individuos en los grupos, así como el desempeño de los miembros del grupo. Así mismo la estructura del grupo determina la posición de sus miembros, los roles de cada uno de sus integrantes con la finalidad de mantener el orden dentro del mismo. La ausencia de estructura grupal significa comenzar erráticamente el proceso grupal y su desempeño.



Normas: todos los grupos establecen normas, criterios aceptables de conductas que comparten los integrantes de un grupo. Indican a los sus miembros qué deben y qué no deben



hacer en ciertas circunstancias. Cuando el grupo acuerda y acepta unas normas, se convierten en medio de influencia en el comportamiento de los integrantes. Las normas difieren con los grupos, las comunidades y las sociedades. Las clases más comunes

de normas que están presentes en la mayoría de los grupos son las siguientes: *normas del desempeño* (cómo se hace el trabajo, cuál es el monto de producción) influyen en el desempeño de los trabajadores y en su capacidad de motivación. *Normas de apariencia*. Cuál es la vestimenta apropiada para ir a trabajar, la lealtad al grupo y a la organización, cuándo parecer ocupado y cuándo no. *Normas Sociales*. Surgen de los grupos informales en el trabajo y regulan el comportamiento de sus miembros, con quién se almuerza, a quién se trata adentro de la organización y quién se trata fuera de la misma. *Normas de distribución de recursos*. Abarca aspectos como el sueldo, asignación de herramientas y equipos de trabajo.

EJEMPLOS DE NORMAS POSITIVAS Y NEGATIVAS

NORMAS POSITIVAS	NORMAS NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Aquí es una tradición que la gente defienda la organización cuando otras personas la critiquen injustamente.• En nuestra organización la gente siempre trata de mejorar, incluso cuando tienen un buen desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• En nuestra organización tratan de aprovecharse de nosotros.• Aquí no tiene caso tratar de hacerlo mejor, nadie más lo hace.
<ul style="list-style-type: none">• Aquí las personas escuchan a los demás y buscan activamente sus ideas y opiniones.• Aquí, los administradores y supervisores realmente se interesan en que la gente que supervisan.	<ul style="list-style-type: none">• Aquí se trata de comerse los unos a los otros y salvar el pellejo propio.• En nuestra organización es mejor esconder los problemas y evitar al supervisor.
Fuente: Gibson, Ivancevich y otros. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. (2003)	

Liderazgo: La función de liderazgo en los grupos es una característica fundamental, ya que el líder desempeña una función importante para el éxito del grupo, ejerciendo cierta influencia sobre los miembros del grupo. En los grupos formales, el líder puede ejercer un poder de recompensar o sancionar a los miembros que no cumplan con las instrucciones, ordenes o reglas. Dentro de los grupos informales el liderazgo tiene un rol importante, ya que, la persona que se vuelve líder en estos grupos es generalmente un miembro respetado que contribuye con el grupo al lograr sus metas, permite a los miembros del grupo informal satisfacer las necesidades, personifica los valores del grupo. El líder de un grupo debe tener funciones sociales, de dominio y de organización.



Cohesión: Tanto los grupos formales como los informales parecen tener una cercanía o condición común de actitud, comportamiento y desempeño. Esta unión o cercanía se llama cohesión, la cual, se refiere al grado de atracción que sienten sus miembros entre sí y su motivación para permanecer en el grupo. Kreitner y Kitnicki (1996)

La cohesión es importante porque está asociada a la productividad. Se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos una parte importante de su tiempo. Las investigaciones demuestran que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño que haya establecido el grupo. Si éstas son muy elevadas, como excelencia en resultados,



alta calidad del trabajo y la cooperación con personas externas, un grupo cohesionado será más productivo que uno menos unido. Si las normas de desempeño son poco estrictas, el grupo cohesionado tendrá una productividad menor. Para estimular la cohesión de un grupo se sugiere: reducir su tamaño, alentar la concordancia con los objetivos del grupo, aumentar el tiempo que los miembros pasan juntos, aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para ingresar a él, estimular la competencia con otros grupos, proporcionar recompensas al grupo, en lugar de dar premios individuales, Aislar físicamente al grupo. Davis y Newstrom (2003)

FACTORES QUE AUMENTAN O DISMINUYEN LA CHESIÓN DE UN GRUPO

Factores que aumentan la cohesión de un grupo.	Factores que disminuyen la cohesión de un grupo.
✓ Acuerdo sobre los objetivos del grupo.	✓ Desacuerdo sobre los objetivos.
✓ Frecuencia de las interacciones.	✓ Tamaño grande.
✓ Atractivo personal.	✓ Experiencias desagradables.
✓ Competencia en grupos.	✓ Competencia dentro del grupo.
✓ Evaluación favorable	✓ Predominio de uno o más miembros.

Fuente: Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. IDALBERTO CHIAVENATO (2009)

El tamaño del grupo: éste influye en el comportamiento del grupo. Por lo general, los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas. En las organizaciones a medida que el tamaño del grupo de trabajo aumenta la participación de algunos de sus integrantes tiende a disminuir. Así mismo, el tamaño del grupo se relaciona con la satisfacción, ya que, al aumentar el tamaño del mismo



se reduce en menor satisfacción de sus integrantes, en parte debido a la menor comunicación y en al número de puntos de vistas diferentes.

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina **pereza social**, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.



Composición: se refiere a la combinación de conocimientos y competencias que los miembros aportan al grupo. Puede ser homogénea o heterogénea. Por lo general grupos heterogéneos, integrados por personas diferentes en términos de personalidad, sexo, educación, especialización funcional y experiencia, poseen una mayor variedad de habilidades e información y por ello pueden ser más eficaces, sobre todo al realizar tareas cognitivas que demandan creatividad e innovación. La diversidad reúne habilidades y competencias muy variadas, lo cual permite al grupo alcanzar más rápido sus objetivos. Aun cuando la diversidad incrementa el potencial de un grupo, también promueve el conflicto. Cuando el conflicto es bien administrado, estimula la creatividad y mejora la toma de decisiones. Por otra parte, las diferentes habilidades y competencias de los integrantes ayudan a producir más que si trabajaran individualmente, lo que produce sinergia positiva. Así, las ganancias del proceso superan las posibles pérdidas de la holganza social.

Para completar este punto del tema que estamos estudiando te invito a completar dicha información en el libro *Tópicos del Comportamiento Organizacional* de Mirabal Alberto (2014), 1ra edición, paginas 112-121. También puedes complementar en el texto de Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, décima edición y siguientes. Capítulo 9

Actividad de Control No 4

1. De acuerdo a tu experiencia de trabajo en grupos, ya sea a nivel de tu trabajo formal o a través de los diferentes grupos que has formado parte ¿cómo ha sido tu experiencia de trabajo en grupo? Justifica el porqué de tu respuesta.
2. Según tu experiencia de trabajo en grupo, ¿qué factores crees pueden mejorar la cohesión del grupo? ¿qué factores crees que pueden disminuir la cohesión del grupo?
3. ¿Cómo afecta la estrategia organizacional el comportamiento de un grupo?
4. ¿Por qué el tamaño de un grupo influye en su comportamiento?
5. “El aplanamiento de las estructuras y la mayor autonomía son razones que impulsan la necesidad para establecer trabajos bajo el esquema grupal”. ¿De qué puede depender ello?



Resumen del Tema

Un grupo está formado por un conjunto de personas que interactúan de manera tal que el comportamiento o desempeño de los miembros de un grupo es influenciado por el comportamiento o desempeño de los otros miembros del grupo.

Las personas se sienten atraídas a los grupos debido a que su potencial para satisfacer sus necesidades, la proximidad física y atracción, así como por el atractivo de las metas y actividades del grupo.

Los grupos se desarrollan a diferentes ritmos y con patrones únicos que dependen de la tarea, del entorno, las características individuales de los miembros y los patrones de comportamiento, así como el estilo del administrador.

Las características de los grupos incluyen estructura, jerarquía de estatus, funciones, normas, liderazgo, cohesión y conflicto intergrupar. Estas características se encuentran en todos los grupos. En un grupo informal surgen en el interior de la unidad; en un grupo formal son establecidas por los procesos administrativos.

Cada grupo posee cierto grado de cohesión, la cual es aquella fuerza que hace que el grupo se mantenga unido e influye en el comportamiento individual y en el desempeño.



REFERENCIAS

- Celis María Teresa y Otros. El Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Teórico-Práctico en el Contexto Venezolano.** 1ra Edición. Universidad de Carabobo. 2000
- Chiavenato Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.** Thomson Learning 2009. México.
- DAVIS & NEWSTROM. Comportamiento humano en el trabajo.** Editorial Mc Graw Hill. 2003
- FURNHAM ADRIAN, Psicología OrganizacionalEl Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.**Oxford UniversityPress. Mexico 2001
- Ivancevich y otros.Organizaciones, Comportamiento Estructura y Procesos.** 12 Edición. México DF: McGraw Hill. Colombia 2006
- KRITNER Y KINICKI. Comportamiento en las organizaciones.** Editorial Itwin. Tercera Edición. 1996.
- MIRABAL, Alberto. Tópicos del Comportamiento Organizacional.** Editorial Horizonte, C.A. 2014.
- ROBBINS, STHEPHEN, 2004 Comportamiento Organizacional.** Editorial PEARSON. 9na y 10ma, y siguientes. México.

Reflexiones Finales

Continúe en el camino hacia el éxito. Comprométase con su proyecto de vida, planifique su tiempo, considerando su vida laboral y familiar, (NO PUEDE DESCUIDAR A ESTA ULTIMA, son la parte fundamental de nuestras vidas, siempre nos darán apoyo cuando estemos sin fuerzas).

Hemos tomado unos párrafos de Dávila y Francisco,(2009)con indicaciones que debes tener presente en tu futuro desempeño:



Todo estudiante a distancia debe estar consciente de que su proceso formación estará centrado en él, y esto le llevará a entender que es él quien debe hacer todo por construir su aprendizaje, en lugar de ser un simple receptor pasivo.

Así mismo les invito a continuar con el tema número dos de esta unidad relacionado con la comunicación.