

2.1.1 Grupos formales



Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Según Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido.

Por otra parte, Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1998) señalan que las necesidades y los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en los que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.



2.1.2 Grupos informales

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizativa. De acuerdo con Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Los grupos informales le ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones interpersonales, tienen el potencial de agilizar el flujo del trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad formales no proporcionan.

Por otra parte, Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) afirman que los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad. En el primero los individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tareas pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización. Los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral. Aunque los grupos de amistad son informales, los jefes deben ser conscientes de que deben, en la medida de lo posible intentar influir positivamente en ellos.

2.1.2.1 Naturaleza de los grupos informales

Estructura formal e informal, compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales, la organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos y la contribución eficaz de sus miembros para dichos fines. El organigrama de Cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de comunicación inherentes. La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suele hacerse sin apenas tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas.

2.1.2.2 Factores determinantes de los grupos informales

Son varias las razones que explican la aparición y desarrollo de los grupos informales dentro de las organizaciones, y que abarcan tanto necesidades personales de los integrantes de los mismos, como características de la propia organización.

Entre los principales determinantes del desarrollo de estos grupos, figuran los siguientes:

1. Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.
2. Necesidades e intereses personales comunes entre sus integrantes.
3. Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas
4. Consenso entre los integrantes
5. Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.

2.1.2.3 Características de los grupos informales.

Las principales características de los grupos informales pueden agruparse teniendo en cuenta dos criterios fundamentales, como su estructura interna y la relación que establecen con la propia organización.

2.1.2.4 Ventajas de los grupos informales

Los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes.
2. Proporcionan satisfacción social, status y seguridad.
3. Ayudan a sus miembros a comunicarse.
4. Ayudan a resolver problemas. (Gastélum, 2007)



2.1.3 Equipos de trabajo

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas.

Tres son las características generales del equipo de trabajo:

- Tiene un fin y un objetivo común.
- Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos.
- Cada miembro se percibe así mismo como parte del grupo.

La necesidad de trabajo en equipo, luego de la mano de las propuestas de la calidad total, reducción de costes, e interrelación de diversos sectores funcionales de la empresa.

En los años 30–40 se consideraba que las empresas estaban constituidas por individuos aislados. No se tenía en cuenta las relaciones interpersonales que entre ellos se establecían. Hoy día, prácticamente se contemplan en todas las empresas dos grandes grupos de personas: Formales e informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persigue.

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo.

Características de los grupos de trabajo

Los grupos de trabajo tienen características parecidas a las de las organizaciones formales. Nos centramos en tres de ellas:

1.- La estructura y los papeles del grupo. Cuando el grupo atraviesa por las diferentes fases de desarrollo va surgiendo la estructura, de forma que los integrantes representan sus papeles y asumen las conductas que los demás esperan. Se distinguen tres papeles principales que se concretan en un conjunto específico de papeles o conductas. El líder que consiga un equilibrio adecuado para cada una de estas conductas puede formar parte de un grupo eficaz y eficiente.

Estructura y papeles de grupo		
PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS TAREAS	PAPELES ORIENTADOS HACIA LAS RELACIONES	PAPELES ORIENTADOS HACIA SI MISMOS
INICIADORES. Proporcionan nuevas ideas sobre la forma de actuar. BUSCADORES DE INFORMACIÓN. Buscan hechos, datos e información para resolver los problemas. PROVEEDORES DE INFORMACIÓN. Proporcionan hechos y datos exactos. COORDINADORES. Integran hechos, ideas y opiniones. GENERADORES DE ENERGÍA. Provocan el movimiento y la acción del grupo.	CONCILIADORES. Ayudan a disminuir las tensiones y los conflictos del trabajo. CUIDADORES. Hacen que otros participen en las discusiones NEGOCIADORES. Modifican las opiniones para lograr la armonía del grupo. FACILITADORES. Sugieren formas para que el grupo trabaje mejor.	BLOQUEADORES. Testarudos, obstinados y negativos hacia los asuntos y discusiones. LOS QUE BUSCAN EL RECONOCIMIENTO. Arrogantes y egocéntricos. Buscan atraer la atención de los demás. DOMINANTES. Manipuladores. Afirman su autoridad para hacer su voluntad. LOS QUE SE AÍSLAN. Se separan de los compañeros del grupo.

2.- Los objetivos. Los grupos generalmente tienen dos objetivos:

- Los establecidos por la gerencia.
- Los objetivos del grupo:
 - Objetivos de logro. Proporcionan dirección y una meta como resultado final.
 - Objetivos de mantenimiento. Sostienen y mantienen la existencia del grupo.

NOTAS

- El desacuerdo con los objetivos justifica las retiradas, la formación de nuevos grupos o la incorporación a otros.

- Factores que aumentan el compromiso con estos objetivos:
 - La participación en las actividades del grupo.
 - La conexión entre los incentivos y la consecución de los objetivos.
 - La obtención de retroalimentación una vez conseguidas las metas.
 - La capacidad para participar en el establecimiento de objetivos.

3.- La cohesión. Atracción de los integrantes hacia el grupo y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para que permanezcan activos y resistan al deseo de abandonarlo.

Factores que influyen en la cohesión de un grupo

Tamaño del grupo. Existe una relación inversa entre tamaño y cohesión. El tamaño incide en el esfuerzo que cada integrante realizará.

La formación de la PEREZA SOCIAL (Tendencia a no trabajar mucho debido a que otros llevarán la carga del trabajo.) no es tolerada en un grupo cohesionado. Sin embargo los grupos grandes parecen fomentar dicha práctica.

Dependencia de los integrantes hacia el grupo para satisfacer sus necesidades. Si el grupo satisface parte importante de las necesidades del individuo, a éste le resultará atractivo permanecer en él creándose mayores lazos de atracción, y por tanto, mayor cohesión.

Acuerdo sobre las metas. Este acuerdo proporciona las bases para la cohesión. El desacuerdo provoca conflictos internos, falta de armonía e insatisfacción, etc. Cuando la cohesión del grupo disminuye, los resultados del grupo y el apoyo a las metas se ven afectados.

Logro de las metas. La consecución de las metas fijadas influye en los integrantes del grupo. La cohesión y el éxito están interrelacionados: El éxito al alcanzar las metas promueve la cohesión, y los grupos cohesionados suelen alcanzar las metas.

El estatus del grupo. Al diseñar la estructura los grupos ocupan un lugar en la misma, lo que dará lugar a una diferenciación jerárquica entre los grupos.

El que un grupo ocupe un mayor rango puede deberse a:

- Su rendimiento general.
- La exigencia de ciertos niveles de destreza para pertenecer al grupo.
- La realización de trabajos peligrosos (implica mayores remuneraciones).
- Si sus integrantes han sido considerados con mayor frecuencia para las promociones que los demás empleados.

Cuanto mayor es el rango de un grupo, mayor es su cohesión.

Exigencias y presiones de la gerencia. En ocasiones, los integrantes de los grupos tienden a permanecer juntos cuando son presionados por los superiores. Esta cohesión puede ser a C/P o a L/P dependiendo de la duración de dichas exigencias o presiones.