

UNIDAD

5

## LOS GRUPOS



# Unidad 5

## 1. CONCEPTO

Si bien no hay una definición comúnmente aceptada, una de las más conocidas es la de Turner: «Conjunto de dos o más individuos que conforman una estructura social (las relaciones entre los miembros son reguladas a través del establecimiento de roles, normas y valores compartidos que, a su vez, determinan la ideología, actitudes y conducta del grupo); son interdependientes (satisfacen mutuamente las necesidades de los miembros, forman una unidad funcional, etc.) y poseen una identidad común (son conscientes de constituir una entidad social diferenciada y se definen ante sí mismos y ante los demás como un elemento social diferenciado».



## 2. NOTAS NECESARIAS PARA QUE EXISTA UN GRUPO

- Pluralidad de personas (dos al menos).
- Comunicación entre ellas.

- Líder que dirija.
- Conciencia de la existencia del grupo.
- Voluntariedad.
- Actividades comunes.
- Objetivo u objetivos comunes.

### 3. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Los grupos pueden clasificarse en una **triple tipología**, no exenta de cierto solapamiento:

Criterios	Denominación
Por la calidad de sus relaciones	a) Primarios b) Secundarios
Por su condición de referentes sociales	a) De pertenencia b) De referencia
Por su estructura	a) Formales b) Informales

Por la **cualidad de sus relaciones**, los grupos se dividen primarios y secundarios. Los grupos **primarios** son aquellos que forman un conjunto de personas que se relacionan de manera directa, afectiva e íntima; son de pequeño tamaño; duran bastante tiempo; ejemplos: la familia y la pandilla de amigos. En cambio, los grupos **secundarios** se caracterizan por unas relaciones impersonales e indirectas entre sus miembros; ejemplos: nacionalidad, religión, departamento de una empresa.



Por su condición de **referentes sociales**, los grupos se dividen en grupos de pertenencia y grupos de referencia. Los **grupos de pertenencia** son aquellos cuyos miembros forman parte real de ellos y desempeñan determinados roles dentro de ellos; ejemplos: la nación, la familia, el club, la peña, las personas de mediana edad, los adolescentes. Por su parte, los **grupos de referencia** los conforman personas cuyos valores, ideología y actitudes son consideradas por otras personas o grupos como modelos o puntos de referencia de sus acciones; ejemplos: los futbolistas, los cantantes de rock, los personajes famosos, los grandes comunicadores. A veces coinciden ambos tipos de grupos.



Por **criterios estructurales**, los grupos se dividen en formales e informales. Los grupos **formales** son aquellos que se crean intencionadamente para lograr objetivos específicos que ayudan a la organización a alcanzar sus metas; ejemplos: departamentos, secciones, grupos de proyecto, comisiones, etc.; estos grupos tienen una estructura establecida, están orientados a las tareas, tienden a ser permanentes, contribuyen a las metas de la organización y están conscientemente organizados. Por el contrario, los grupos **informales** surgen, generalmente, de forma espontánea, por la interacción de personas que se unen por una mutua afinidad, intereses, amistad, atracción o simpatía, a fin de satisfacer sus propias necesidades; en ellos priman las relaciones personales y sociales; estos grupos se desarrollan dentro de la estructura organizacional formal, y surgen siempre que se reúnen varias personas con regularidad; a veces estos grupos persiguen objetivos contrarios a los formales; ejemplos: la pandilla de amigos, las personas de una empresa a quienes gusta mucho la música, la literatura, viajar, el cine, las motos o la filatelia.



## 4. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

La socialización es un proceso de aprendizaje. ¿Cómo adquirimos las creencias y comportamientos que van a dirigir nuestra vida? Mediante un largo proceso de aprendizaje, en el que **los patrones del grupo** se imprimen en el niño en desarrollo de forma inconsciente, y «las formas de instrucción más conscientemente recibidas a las que damos el nombre de *educación*». A este fenómeno de aprendizaje se suele denominar «aculturación» o «enculturación».

Lo cierto es que la misma **personalidad** de cada individuo es, en gran parte, el fruto de su experiencia de aculturación. Para ello, la sociedad ejerce un cierto grado de **coerción** sobre sus miembros, para mantenerlos unidos. Sin embargo, ese aprendizaje no está exento de conflictos: siempre cabe la posibilidad de que un individuo se comporte de forma díscola.

Durante la infancia la mayor influencia socializadora la ejerce la familia y, después, el sistema educativo. En la adolescencia, esas instituciones van cediendo su predominancia a los grupos, de diversa índole, en los que el individuo participa.

La pertenencia a un grupo (familia, empresa, pandilla, etc.) puede deberse a circunstancias externas al individuo. Pero en otros casos, puede hacerlo de manera voluntaria; por ejemplo, trabajar en una u otra empresa.

Sea voluntaria u obligatoria, la pertenencia a un grupo influye en las **actitudes** de cada miembro y en la satisfacción de sus **necesidades**.

En la formación de las actitudes los que más influyen son los **grupos primarios**. ¿Cómo se produce esa influencia? Por lo menos, de **cuatro formas** diferentes:

- Por la **conformidad** con las normas del grupo a fin de crear una homogeneidad entre todos los miembros. Por el contrario, la desviación de las normas esperadas de actuación es desaprobada por los otros integrantes del grupo. Ejemplo: si un hijo no respeta alguna de las normas que sus padres les han inculcado a todos sus hijos, recibirá la desaprobación no sólo de sus padres, sino incluso de sus hermanos.
- Por la **semejanza** con sus actitudes. En efecto, todos tendemos a buscar aquellos grupos que congenian con nuestras actitudes previas. Por ejemplo: quienes tienen actitudes religiosas semejantes, procuran reunirse, etc.
- Por la **información** que comparten, ya que los miembros de los grupos primarios tienden a compartir la misma subcultura y las mismas fuentes de información. Por ejemplo: los médicos de un hospital.
- Por el **reconocimiento** por parte de los miembros antiguos hacia los nuevos. Ejemplo: un nuevo incorporado a la empresa, que es acogido por sus nuevos compañeros, el cual, por ese motivo, se siente agradecido al grupo.

En la práctica, los cuatro procesos anteriores operan simultáneamente. Cada grupo actúa como vectores de fuerza dentro de un campo, con lo cual no se da una influencia aislada y fragmentaria, sino que se produce una especie de interacción de campos magnéticos. Por otra parte, las actitudes, igual que los conocimientos, se desarrollan de forma selectiva y dentro del proceso de satisfacción de necesidades, por lo que cada persona elige, entre las que se le ofrecen, aquellas que le satisfacen determinadas necesidades; pero, puesto que cada una pertenece a diferentes grupos, puede ocurrir que las actitudes asumidas sean incongruentes entre sí.

## 5. FUNCIONES DEL GRUPO

Quienes pertenecen a un grupo satisfacen las siguientes **necesidades**:

- **De dominio o de poder.** Efectivamente, todo grupo brinda a sus miembros la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de ciertos objetivos; pero ese mismo grupo puede brindarlos de forma diferente a unos miembros que a otros. Dentro de la diversidad de esas funciones, podemos decir que todos los grupos sirven para satisfacer: el deseo de dominio (o poder) de algunos de sus miembros, el impulso de pertenencia (o afiliación) de la mayor parte de ellos, y el deseo de éxito (o logro). Por ejemplo: los seguidores de un equipo de fútbol.
- Ahora bien, si cada miembro ha de conseguir satisfacciones de su participación en el grupo, debe sentir que interviene en la selección de los objetivos y metas de éste. Es decir, cada miembro debe comprobar que las metas del grupo son compatibles con las suyas propias, y que las decisiones importantes son, al menos parcialmente, sus propias decisiones.
- **Aceptación de objetivos grupales.** Estos objetivos los aceptan mucho mejor si los miembros los perciben como relacionados con sus propias necesidades, si están expuestos de manera clara, si el grupo es coherente y si los miembros participan en la definición de dichos objetivos.
- **Ideología colectiva.** Todo grupo, si perdura durante cierto tiempo, termina desarrollando una ideología, es decir, una serie de creencias, valores y normas comunes. Esta ideología influye de forma notable en la conducta de sus miembros. En consecuencia, éstos desarrollan ciertos perfiles de acción comunes, a medida que la interacción entre éstos produce unos objetivos y una ideología común. Indudablemente, y con carácter general, los miembros con mayor estatus dentro del grupo son los que determinan esencialmente la ideología dominante en él.
- **Liderazgo.** Dentro de todo grupo aparece algún tipo de liderazgo. Son precisamente los líderes (por su posición central y dominante dentro del grupo) los que juegan el papel dominante al seleccionar los objetivos, la ideología y las actividades comunes.

## 6. LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS GRUPOS

Dentro de los diferentes grupos de la organización, la comunicación se produce en forma de **redes de comunicación**. Estas redes muestran hasta qué punto está centralizada la comunicación y cuáles son los canales disponibles. Por consiguiente, cualquier directivo (incluido, pues, el responsable de la PRL) debe interesarse por estas redes: de ellas depende cómo fluye la comunicación y, por tanto, cómo influye en sus miembros. Porque esto influye en la seguridad del grupo.

Se suele hablar de **dos tipos** de redes: centralizadas y descentralizadas.

La red **centralizada** es aquella cuyos miembros se comunican a través de una persona central. Éste es el proceso típico de la comunicación **en cadena**:

Figura 1

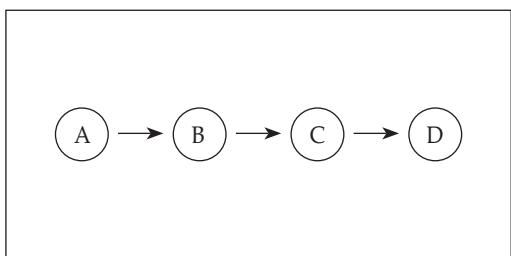


Figura 2

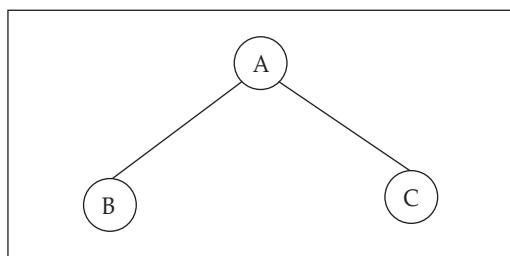


Figura 3

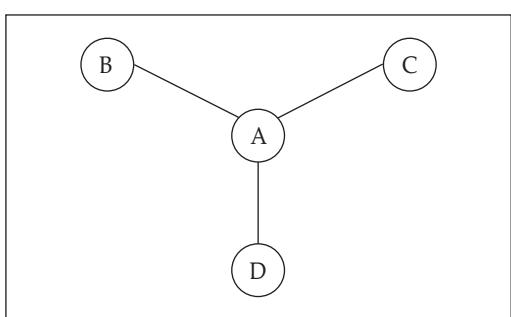


Figura 4

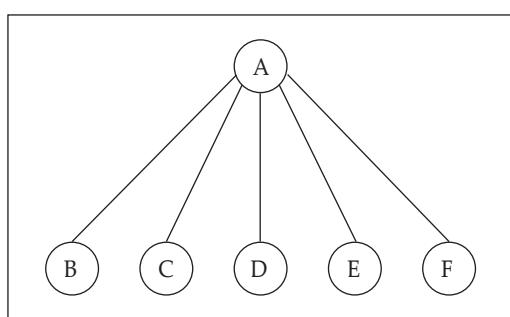
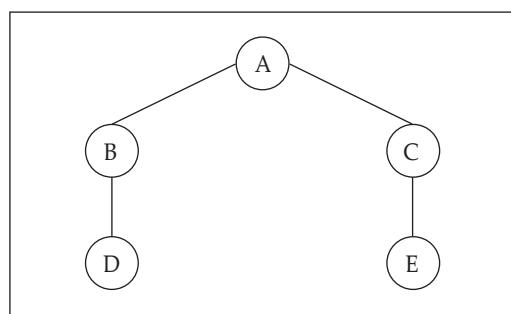
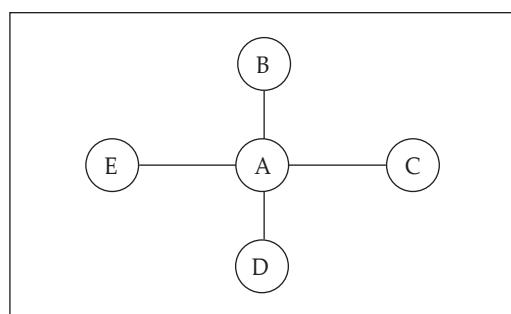


Figura 5



Y de la comunicación **en rueda**:

Figura 6



En ambos casos, un miembro del grupo es el foco de todas las comunicaciones y tiende a ser el líder y responsable del mismo.

Las **ventajas** de estas redes centralizadas son numerosas (cfr. «Manual de Recursos Humanos, *Cinco Días*, pág. 201»):

- Facilitan la aparición de un líder.
- La información está en manos del líder.
- El grupo se organiza con mayor rapidez.
- Las tareas rutinarias se hacen más rápidamente.
- Son más eficaces para resolver problemas sencillos.

Sin embargo, también tienen **inconvenientes** (cfr. *Cinco Días*, ob. cit., pág. 201):

- Se cometen más errores al realizar las tareas.
- El líder puede tener dificultad para manejar toda la información.
- Los miembros dependen en exceso del líder.
- Resuelven menos bien los problemas complejos.
- Son menos efectivas cuando hay división del trabajo.

Por su parte, la red **descentralizada** es aquella en que los miembros del grupo pueden comunicarse con varios otros miembros, y cualquiera de ellos puede erigirse en líder en un momento determinado. En estos casos, la red puede ser:

- **Circular:**

Figura 7

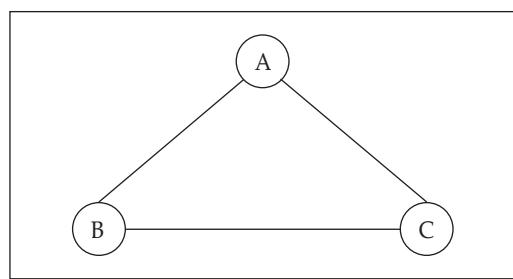


Figura 8

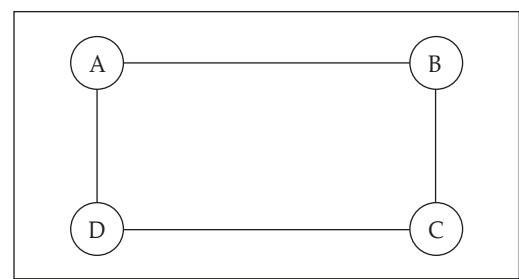
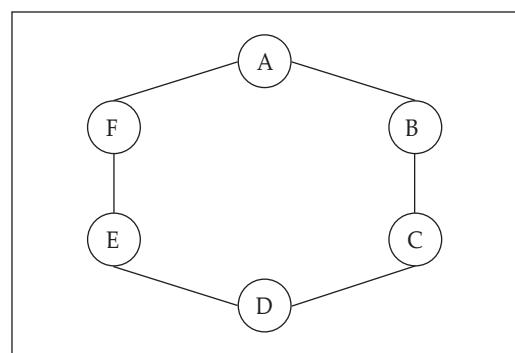


Figura 9



- **Todos los canales**, también denominada «**libre**»:

Figura 10

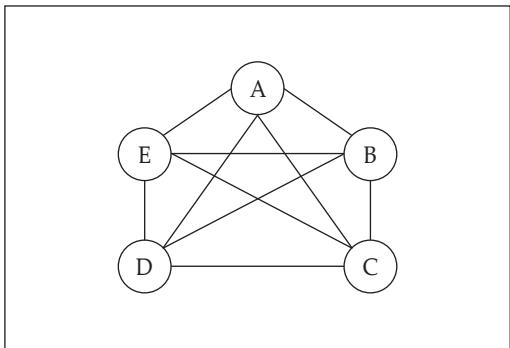


Figura 11

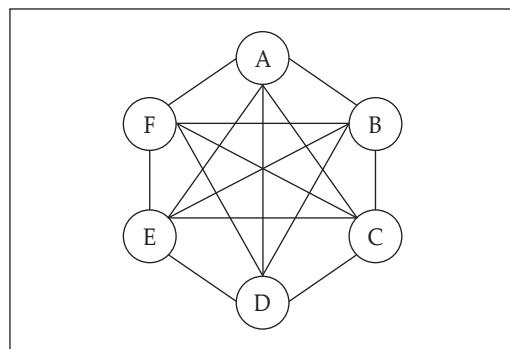
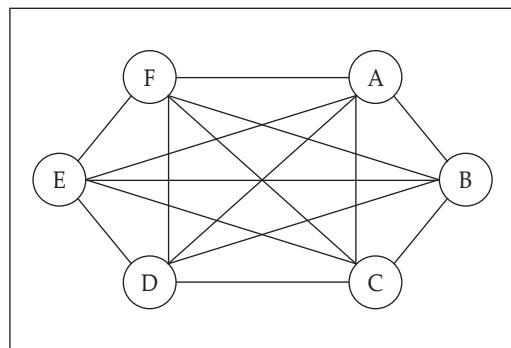


Figura 12



En ellas, cada miembro interactúa, al menos, con dos miembros.

Entre las **ventajas** de la comunicación descentralizada encontramos:

- Menos errores.
- La información es más rápida y fluida.
- Los miembros son más independientes y, por eso, están más satisfechos.
- Es muy eficaz para resolver problemas complejos.
- Es más efectiva en las tareas que exigen división del trabajo.

Sin embargo, también tiene algunos **inconvenientes**:

- Dificulta la aparición de un líder.
- El grupo se organiza más lentamente.
- Es menos eficaz para resolver problemas sencillos.

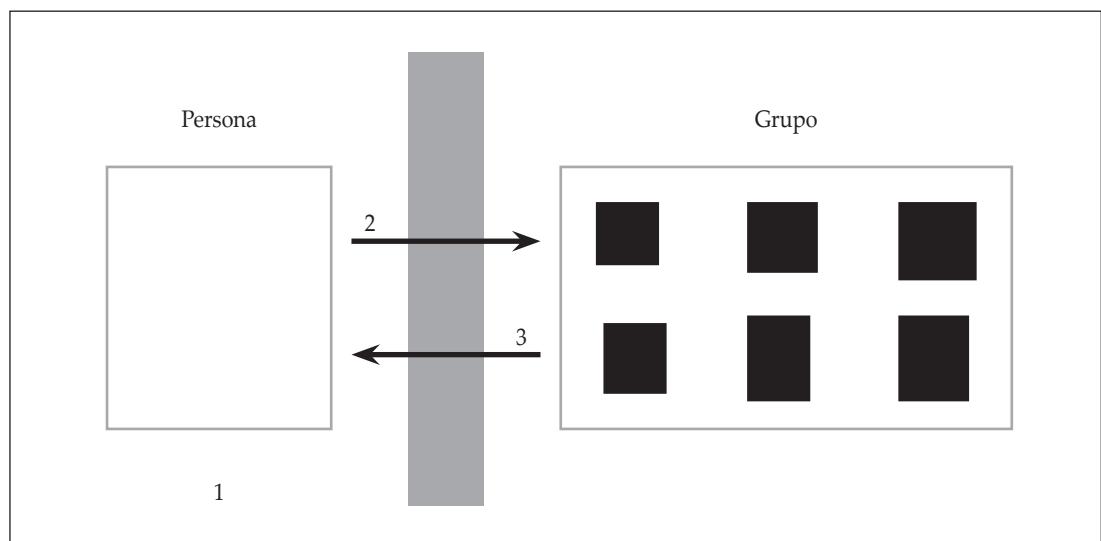
## 7. CÓMO SE DIRIGE UN GRUPO

### 7.1. EL FENÓMENO GRUPO EN EL MUNDO DEL TRABAJO

(Resultados de las investigaciones de Elton Mayo).

- El trabajo es una actividad de grupo.
- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenencia a un grupo es más importante para determinar el estado y rendimiento de los productores que las condiciones físicas de trabajo.
- El productor es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las exigencias sociales del interior y del exterior de la empresa.
- Los grupos dentro de la empresa tienen una gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del productor individual.
- La colaboración en los grupos no se produce por accidente: debe planificarse y desarrollarse. Si se consigue la colaboración de los grupos, las relaciones de trabajo dentro de la empresa pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes externos.

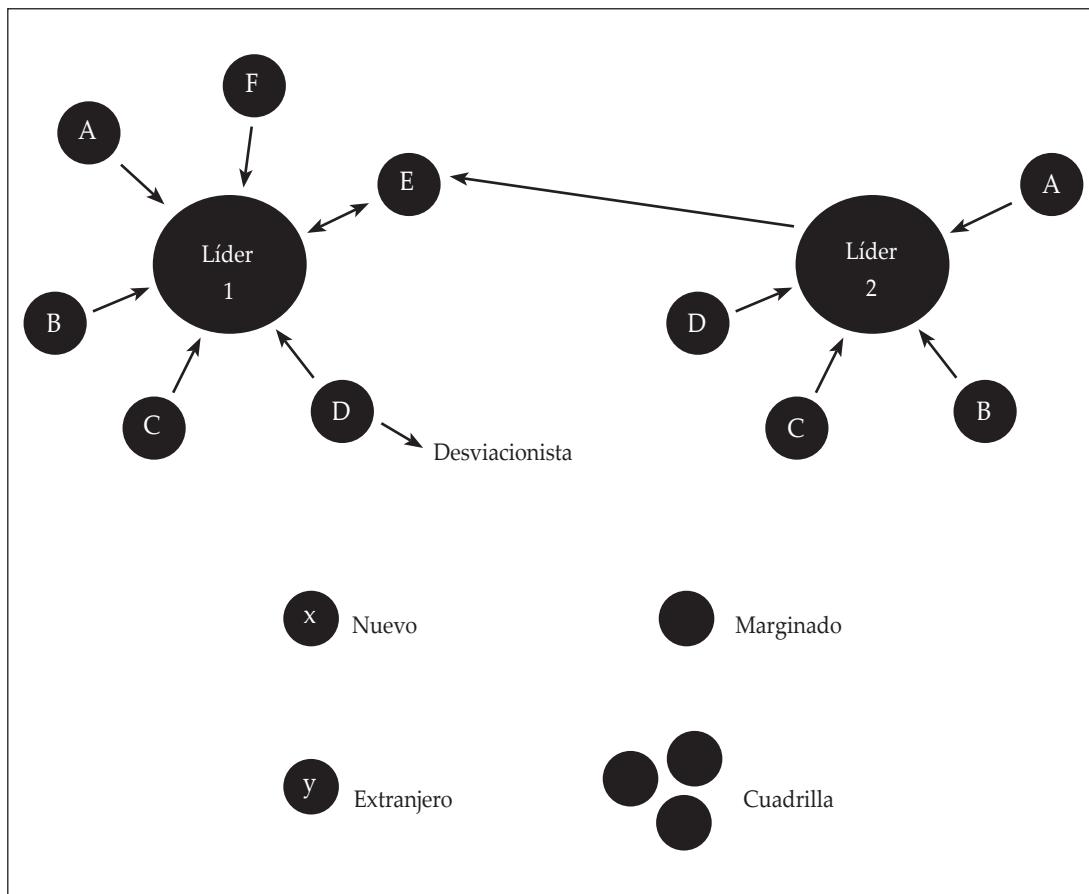
### 7.2. LA PERSONA ANTE EL GRUPO



Ante un grupo, el individuo logra una comunicación eficaz si:

- Se presenta equilibrado, sereno.
- Rompe la barrera existente entre él y el grupo.
- Logra que el grupo rompa la barrera en el sentido inverso.

### 7.3. «PAPELES» Y FIGURAS DEL GRUPO

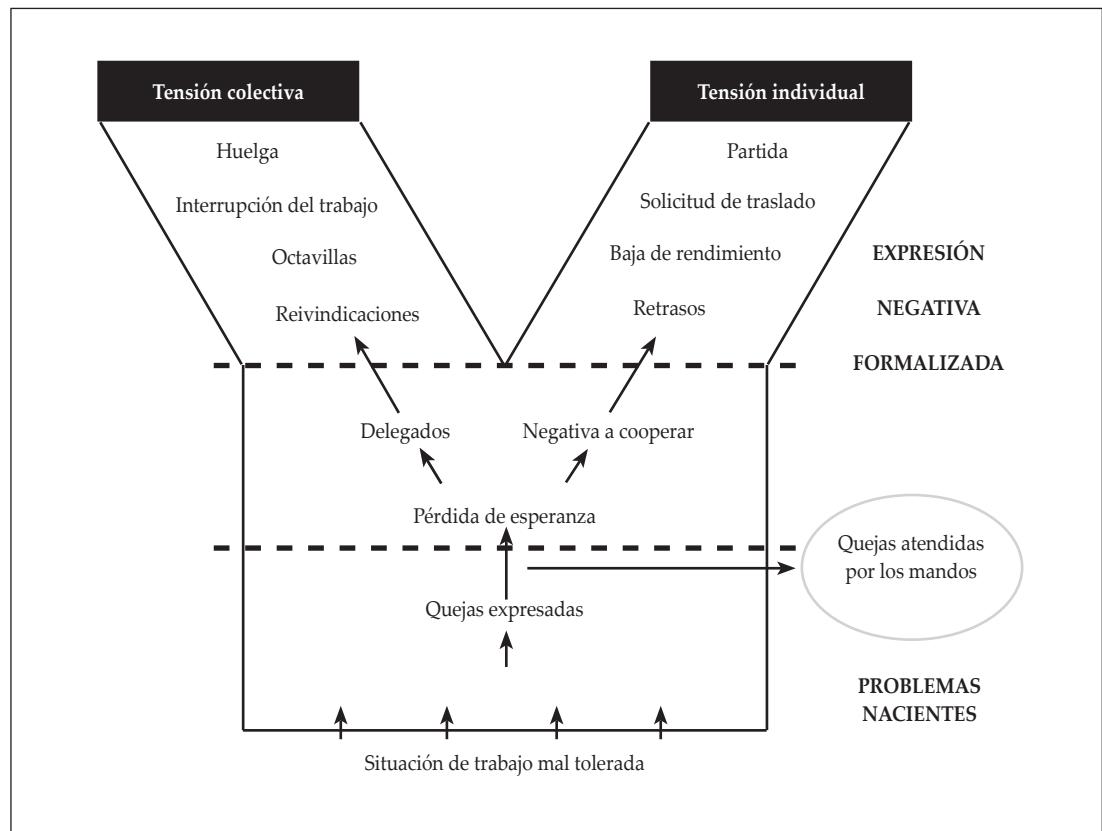


### 8. REFLEXIONES SOBRE MI EQUIPO DE TRABAJO

Factores	Evaluación			Actuaciones de mejora
	Bien	Normal	Mal	
1.º La «atmósfera» o clima (moral de trabajo)				
2.º La calidad de las «comunicaciones» (claras, confusas)				
3.º El conocimiento de las «normas» y criterios				
4.º La asignación de responsabilidades				
5.º El conocimiento de los «objetivos» por parte del grupo				
6.º La acogida que se da a los nuevos				
7.º Mi conocimiento de las figuras del grupo y los roles informales				

## 9. ESQUEMA DE EVOLUCIÓN DE UNA QUEJA

«Las quejas no atendidas originan conflictos» (O. Gelinier).



## 10. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS GRUPOS A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

A tenor de las directrices anteriores, se puede aplicar al terreno de la prevención las siguientes ideas básicas:

1. El grupo educa a sus miembros.

Las personas necesitan ser aceptadas por quienes le rodean. Para ello, tratan de imitar las pautas de conducta que ven en los demás.

Si el grupo es sano, trabajador, disciplinado, «previsor» en materia de seguridad, cada uno de sus miembros participarán de estas notas. Y lo que es muy importante: los nuevos miembros que se vayan integrando al grupo también recogerán ese ambiente positivo y lo integrarán en sus conductas individuales.

Pero también puede ocurrir lo contrario: que un grupo negativo conforme incorrectamente tanto a los que ya están como a los que se vayan incorporando.

Postura a adoptar:

- Estudiar los grupos de la empresa en cuanto a su actitud ante la seguridad.
- Si son buenos, alimentarlos positivamente. Si son malos, disolverlos.
- Conviene que los premios en Prevención sean siempre para los grupos, aunque ello sea compatible con alguna distinción individual. De esta manera, se produce una competición entre equipos donde cada individuo se esfuerza por contribuir al éxito del suyo.

2. El «papel» que juegan cada uno de los personajes.

- **Los líderes.** Nacen del grupo. Tienen mucha influencia sobre sus compañeros. Representan el «sentir» del grupo, para bien o para mal.
  - *Actuación:* ganar su confianza. Al tomar decisiones, contar mucho con su opinión. Tenerlos siempre en cuenta. Informarles de las nuevas medidas a tomar en Prevención. Su ayuda puede ser muy valiosa para integrar a los miembros del grupo y lograr su cooperación. Pedirles ayuda para que influyan en los trabajadores menos seguros y marginados.
- **Las cuadrillas.** Están formadas por una serie de personas que se eligen mutuamente entre sí, sin estar ligadas al resto del grupo.
  - *Actuación:* si están formadas por buenos profesionales, mantenerlos juntos. Si son muchos, es mejor separarlos. A veces, interesa fomentar la competencia con otros grupos ante tareas duras o difíciles. Utilizarlas para que compitan con otras sanamente. Aprovechar sus fuertes lazos afectivos para que todos sus miembros estén a la altura que en materia de Prevención se exige.
- **El marginado.** Es el empleado «isla». Vive al margen del grupo. Puede deberse a que es nuevo (entonces, su situación no es alarmante) o a que el grupo lo marginá.
  - *Actuación:* conocer la causa de su marginación. Intentar atraerlo al grupo; ayudarle a que se integre en el grupo; el líder puede ser un buen peón en esta partida. Hacer ostensible la amistad y el interés del Técnico de Prevención por él. Si no encaja definitivamente, es mejor trasladarlo.
- **El «extranjero».** Es una persona que pasa una temporada en el grupo, pero luego se va (visita, realización de un trabajo, etc.).
  - *Actuación:* explicar al grupo claramente el cometido de este trabajador. Explícarle a él la estructura y desenvolvimiento del grupo. Advertirle sobre las medidas de Prevención, a las que ha de someterse como los demás.
- **El nuevo.** Es una figura digna de toda atención. Todos hemos sido «nuevos» muchas veces en la vida. El nuevo será aceptado o rechazado –consecuencia quizás decisiva en su vida profesional y personal– según nuestra actuación como mandos.

- *Actuación:* advertir a los demás con tiempo de la llegada del nuevo. Pedirles ayuda para amortiguar su aterrizaje. Presentarle cortésmente a todos y cada uno del grupo y de las personas con las que se va a relacionar. Ponerle en antecedentes sobre cómo son (aspectos positivos) sus compañeros, sus hábitos, sus normas, tipo de trabajo, etc. Informarle y formarle sobre las normas de Prevención de la empresa. Aleccionarle sobre los riesgos más frecuentes en su nuevo trabajo. Enseñarle las protecciones colectivas y los equipos de protección individual que ha de usar.
- **El desviacionista.** Es el que intenta apartar al grupo de sus objetivos, de sus normas y de su conciencia de grupo. Es un trabajador peligroso porque trata de incumplir (y arrastrar, si puede, a los demás) las normas de Prevención.
  - *Actuación:* es una persona difícil de corregir. Darle la oportunidad. De no modificar su conducta, expulsarlo del grupo. Apostar fuerte contra él: o acepta la disciplina o ha de dejar la empresa. La ley va en esta línea.

• • •

