



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Los grupos en las empresas

Apellidos, nombre	Marin-Garcia, Juan A. (jamarin@omp.upv.es) Maheut, Julien (juma2@upvnet.upv.es)
Departamento	ROGLE- Organización de Empresas
Centro	ETSII- Universidad Politécnica de Valencia



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo vamos a presentar y exponer detalladamente algunas de las variables más significativas para un mejor conocimiento de los grupos: Tipos de grupos, Atributos de los grupos, Estructura del grupo. Ciclo de vida.

2 Introducción

Una gran parte de los trabajos que realiza la empresa se hacen por medio de grupos. Los departamentos, equipos de trabajo y comités son grupos. La tendencia actual en las empresas industriales es a ir incorporando cada vez más las estructuras de grupos en los diseños organizativos, con el fin de ayudar a la implantación de procesos de producción más flexibles, guiados por los planteamientos de la Gestión Total de la Calidad. Para nosotros es de la mayor importancia comprender cómo los grupos intervienen en los resultados alcanzados por la empresa.

Un grupo es "una unidad social, formada por personas que poseen un conjunto de valores o normas que regulan su comportamiento, tienen frecuentes interacciones y comparten intereses y metas comunes" (Hitt, Middlemist, y Mathis, 1983). Un grupo goza de varias características:

- Hay más de una persona.
- Se conserva una cierta permanencia en las relaciones de sus miembros.
- Algunos miembros son más influyentes que otros.
- Hay un conjunto de preceptos (normas y valores) que guían el comportamiento de sus miembros.
- Existen determinadas metas de importancia que son perseguidas por el grupo.
- Sus miembros advierten que pertenecen a una entidad o unidad diferente.
- Tiene medios de comunicación.

Un grupo, por lo tanto, se distingue por estar dotado de una organización interna. Sus miembros conocen a los demás, debido a las interdependencias que hay entre ellos, y "se ven a sí mismos como pertenecientes al grupo" (Schein, 1982).

3 Objetivos

Los alumnos podrán:

- Definir la dinámica y la estructura de distintos tipos de grupos.
- Identificar cómo influyen los grupos sobre los resultados de la organización.
- Valorar cómo pueden afectar a los trabajadores y mandos de las empresas la implantación de diferentes tipos de grupos.
- Ser capaces de proponer un sistema de compensaciones que permita:
 - Satisfacer las necesidades activadas
 - Mejorar el proceso de comportamiento
 - Reforzar los comportamientos



3.1 Contenidos

1. Importancia de los grupos en la organización.
2. Tipos de grupos.
 - 2.1 Grupos de trabajo.
 - 2.2 Estructuras paralelas.
3. Funciones, atributos y estructura de los grupos
4. El ciclo de vida del grupo.
 - 4.1 Etapas.
 - 4.2 Comportamiento de los componentes del grupo.

4 Desarrollo

4.1 Tipos de grupos.

Hay varias clases de grupos en las organizaciones. Sin embargo, para facilitar a los lectores una clasificación útil y sencilla destacaremos las siguientes:

- Formales e informales.
- De trabajo y paralelos.
- Abiertos y cerrados.
- De referencia.

Los grupos formales han sido creados por la empresa para realizar una determinada tarea. Dentro de los grupos formales, los más empleados son los grupos de mando o funcionales, que están compuestos por un mando y sus subordinados en la cadena jerárquica. Algunas veces se denominan también departamentos o unidades de trabajo. Los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos, I+D, Finanzas, Marketing y otros similares son grupos de mando o funcionales. Todos ellos han sido proyectados para llevar a cabo su trabajo con la mayor eficacia, uniendo y coordinando el comportamiento y los recursos de un conjunto de personas.

Grupos funcionales formales existirían, asimismo, en un modelo de organización donde se utilizase el sistema 4 de Likert (1986), basado en el trabajo en equipo y que podría adaptarse al modelo de organización por procesos u "horizontal" (Ostroff y Smith, 1993). En estos casos, la empresa fomenta, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos, que también proponen metas. En ciertas ocasiones, los mandos toman decisiones después de ser aprobadas por el grupo. Las informaciones se transmiten libremente y las relaciones se apoyan en la confianza mutua. Con este sistema, los mandos intermedios sirven de "pernos de unión" de los distintos grupos, desempeñando un papel fundamental (Safón Cano, 1997).

Además de los grupos funcionales, las empresas pueden proponer grupos formales "paralelos". Entre los más comunes se citan los equipos de proyectos, los comités y los grupos para proponer sugerencias.

Los equipos de proyectos se constituyen para ocuparse de una tarea o un proyecto concreto, de corta duración y que no se repite con frecuencia. Una vez terminado el trabajo, el grupo desaparece y sus miembros vuelven a sus puestos anteriores o participan en un nuevo grupo.



Los comités están formados por personas elegidas en función de sus conocimientos y experiencia, y tienen un carácter más permanente, ya que se han ideado para trabajar sobre proyectos o tareas que se repiten. Generalmente son más asesores que decisores y sus miembros pueden cambiar con cierta frecuencia. Suelen tener una o dos reuniones por semana. Una aplicación particular son los comités para la resolución de conflictos.

Los grupos para proponer sugerencias consisten en reuniones periódicas de los empleados con el fin de idear sistemas que mejoren la productividad, la calidad del producto o servicio o las condiciones de trabajo. Los utilizados para sus distintas variedades en las empresas son círculos de calidad, grupos de mejora o grupos "KAIZEN"¹, entre otros.

Los grupos informales surgen espontáneamente y se observan a todos los niveles. Siempre que haya personas trabajando juntas existe la tendencia a formar grupos cuyas actividades no son las que corresponden a la organización formal; estos grupos pueden buscar satisfacciones sociales o logros de interés común.

También podríamos clasificar los grupos en abiertos y cerrados. Para ello, autores como Ziller (1965) recomiendan estudiar cuatro variables: Estabilidad del número de miembros, marco de referencia, perspectiva temporal y equilibrio.

Un grupo de referencia es aquel que implanta estándares de comportamiento a los que se adhieren otras personas. Un ejemplo claro de estos grupos se da cuando en las empresas se introducen cambios de manera gradual, iniciándose la actividad en un "grupo piloto" que si tiene éxito marcará las pautas a seguir por el resto de grupos en la empresa.

4.2 Funciones, atributos y estructura de los grupos

Funciones: la función principal del grupo es alcanzar metas que coadyuven a la eficacia y eficiencia del conjunto de la organización, es decir, llevar a cabo una actividad funcional dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, tanto los grupos formales como los informales pueden satisfacer las necesidades psicológicas de sus miembros.

Atributos: una manera de comprender mejor el funcionamiento de los grupos es el examen de tres atributos que los caracterizan: actividades, interacciones y sentimientos (Longenecker y Pringle, 1984).

Las actividades son el conjunto de operaciones o tareas propias de una varias personas. Para llevarlas a cabo, los empleados se comunican con otras personas: hablan, consultan con los superiores y reciben instrucciones, es decir tienen interacciones unos con otros.

Los sentimientos son sensaciones y actitudes del empleado hacia sus compañeros, mandos, políticas de la empresa o hacia su propio trabajo.

¹ (Imai, 1998)



Las interacciones entre los miembros del grupo suelen conducir a sentimientos de simpatía, a charlar entre ellos más de lo normal o a preparar actividades complementarias, como irse juntos a hacer deporte los sábados. También se registran en los grupos sentimientos de antipatía que impiden la interacción, incluso cuando se necesita.

Es normal encontrar en las empresas compañeros de trabajo "que no se hablan". Los mandos no deben tolerar este tipo de actitudes porque perjudican a toda la organización.

Las actividades, interacciones y sentimientos están entrelazados. Además, pueden darse nuevas actividades, interacciones y sentimientos a medida que transcurre el tiempo y surgen otros factores.

Estructura: tanto los grupos formales como los informales persiguen el logro de objetivos específicos y crean una estructura. Las variables estructurales que veremos a continuación son: Tamaño, roles, status, normas, metas y cohesión.

Tamaño: el tamaño ideal para favorecer la interacción y la unidad grupal es de siete personas para la mayoría de autores, aunque algunos sugieren la cifra de cinco. Entre cinco y doce personas los grupos pueden alcanzar buenos rendimientos, ya que aprovechan la oportunidad de contar con varios individuos preparados y sus miembros se sienten parte fundamental del grupo, satisfaciéndose mejor las necesidades de cada uno. A medida que un grupo aumenta de tamaño se van perdiendo paulatinamente los beneficios anteriores.

Los grupos de dos a cuatro miembros, normalmente, no tienen conflictos y son más informales; por el contrario, en grupos de doce o más miembros se producen abundantes desacuerdos y diferencias de opinión, la toma de decisiones está más centralizada, hay menos compañerismo y amistad y son más elevados la rotación y el absentismo.

Los grandes grupos proporcionan menos satisfacciones que los pequeños, por lo que si un grupo formal superara las veinte personas, los mandos deberían dividirlo en subgrupos, si se pudiera, cada uno con sus propios miembros y metas. Esta recomendación es de gran valor para el diseño de las estructuras.

Roles: un rol social es un conjunto de respuestas más o menos estereotipadas que una persona manifiesta frente a situaciones relacionadas o similares, es decir, una combinación de comportamientos ante determinadas situaciones.

Para lograr que un grupo sea estable dentro de la organización es imprescindible que haga bien su tarea y que, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades socioemocionales de sus miembros. Para ello tienen que aparecer diferentes roles, que enunciamos a continuación (Belbin, 1981; Rees, 1997):

- Cerebros
- Investigadores de Recursos
- Monitores Evaluadores
- Coordinadores
- Implementadores
- Finalizadores
- Cohesionadores
- Impulsores
- Especialista



Status: el status es la posición que un miembro conserva dentro del grupo.

Chester I. Barnard (1948) apuntó que se daban dos tipos de status en los grupos: escalar y funcional. El primero está relacionado con el nivel de mando que se tiene. El segundo está vinculado sobre los conocimientos y experiencia adquiridos.

Las clases de status anteriores son privativas del puesto ocupado o de la carrera que tiene la persona, pero no de sus características individuales. Por ello vienen acompañadas de un tercer tipo, que podemos llamar status personal, aunque las dos primeras clases influyen bastante sobre él.

Es importante recordar que los sistemas de status aportan ciertas ventajas, aunque tienen algunos aspectos negativos.

Normas: una norma de grupo es un estándar de conducta compartido por los miembros del grupo y que guía su comportamiento. Las normas de más interés son las relacionadas con aquellas formas de comportamiento que los componentes del grupo consideran de gran importancia.

La continuidad y buenos resultados de un grupo dependerán, en gran medida, de la adhesión a las normas. Los grupos sin normas estrictas no serán, probablemente, tan estables y satisfactorios para sus miembros como los que hayan consolidado unas normas concretas apoyadas por todos los componentes del grupo.

Metas: las metas son uno de los elementos más interesantes para el estudio de los grupos por la importancia que tienen en la motivación de sus miembros; un grupo sin metas tiende a desaparecer.

Cohesión: grado en que los miembros del grupo son atraídos hacia el mismo y motivados a permanecer en él (Shaw, 1979).

4.3 Grupos para una gestión más participativa.

Entendemos como participación el grado de influencia que pueden ejercer los trabajadores en las decisiones de la empresa. En las firmas industriales, los grupos de sugerencias, los equipos de proyecto y los grupos semiatónomos de trabajo son tipos más participativos que los grupos tradicionales si bien en su concepción y puesta en funcionamiento se pueden matizar sus posibilidades para proporcionar influencia a los trabajadores.

Los grupos de sugerencias comparten características comunes. Fundamentalmente se trata de:

- Pequeños grupos (entre 3 y 15 personas).
- Estructuras paralelas al trabajo.
- Los trabajadores dedican una fracción pequeña de su tiempo en las empresas.
- Las reuniones suelen realizarse durante el horario de trabajo.

Las sugerencias se presentan mediante un informe a la dirección, para que ésta decida si se implantan o no, puesto que estos grupos no tienen poder de decisión para aceptar o rechazar propuestas.

Los grupos de sugerencias toman diversos nombres (círculos de calidad, grupos de mejora, equipos de progreso, etc.) en función del origen de las personas que los forman, el tipo de coordinador, si la afiliación es voluntaria u obligada, el modo en que



eligen los temas a tratar, y si son responsables de poner en marcha las soluciones aprobadas por la dirección.

Los grupos de sugerencias crean un nuevo canal de comunicación en la empresa que permite a los trabajadores actuar de manera constructiva para cambiar el contexto del trabajo.

Los equipos de proyectos se caracterizan por ser de duración determinada, ocuparse de actividades nuevas para la empresa y tener una composición muy heterogénea. Están formados por personas de diferentes niveles de mando y diferentes departamentos, que normalmente no han trabajado juntas antes.

La dirección de la empresa suele seleccionar los proyectos, definir la fecha límite para su finalización y asignar los recursos. El grupo o su responsable debe encargarse de definir sus propios procedimientos de trabajo para completar tareas que son nuevas, trabajar los procesos grupales y gestionar con autonomía los recursos asignados con el fin de cumplir con las expectativas de la persona o grupo que propuso el proyecto.

El equipo será más o menos fácil de gestionar en función de la urgencia de los plazos y la capacidad para asignar un ritmo adecuado de trabajo, el grado de estructuración de las tareas a realizar la dependencia respecto de otros proyectos o acciones del exterior y la dificultad en asignar roles, buscando una distribución aceptable de la influencia entre los miembros del grupo.

Según Cohen y Ledford (1994), los grupos semiautónomos difieren de otras formas de trabajo en grupos, en cuanto al poder para tomar decisiones, el acceso a la información, la formación y las recompensas que reciben sus miembros.

Hackman y Oldham (1980) propone las siguientes características para considerar a un grupo como semiautónomo:

- El grupo debe formar un sistema social identificable, tanto por los integrantes del grupo como por los demás, con relaciones interdependientes.
- El grupo debe tener resultados productivos potencialmente medibles.
- Los miembros del grupo deben tener la autoridad de gestionar su propia tarea y procesos interpersonales mientras desarrollan su trabajo. El control sobre lo que se hace no es ejercido por los mandos.

En su aplicación práctica hay menos acuerdo acerca de las características que deben cumplir los grupos, ya que dependen del grado de autonomía con que se quiera dotarles. No obstante, en la mayoría de los casos se dan las siguientes condiciones:

- Los componentes del grupo realizan una tarea relativamente completa, específica y bien definida.
- El grupo está formado por trabajadores con diferentes capacidades o habilidades. Cada miembro posee conocimientos y experiencia que son importantes para las tareas a realizar por el grupo.
- Los equipos se hacen cargo de muchas funciones que tradicionalmente realizaba el mando

En los grupos semiautónomos se permite al trabajador bastante libertad para hacer su tarea y lograr los objetivos que se le han marcado.



5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos visto los grupos en los que se trabaja en la empresa. En la tabla 1 hacemos referencia a bibliografía complementaria y los contenidos que se pueden encontrar en dichos artículos.

Autor	1	2	3	4	5
(Murakami, 1995)	*	*	*	*	
(Jenkins, 1994)		*	*	*	*
(Stohl y Jennings, 1988)	*	*	*	*	
(Leavitt y Lipman-Blumen, 1996)	*		*	*	*
(Li-Ping, Tollison, y Whiteside, 1988)	*	*		*	
(Amelsvoort y Benders, 1996)	*	*		*	*
(Griffin, 1988)	*	*		*	*
(Cohen y Ledford, 1994)	*	*		*	*
(Fabi y Pons, 1995)		*		*	*
(Lantz, 1994)	*	*	*	*	*
(Buch y Spangler, 1990)	*	*	*		
(Neck y Manz, 1994)	*	*			*
(Barrick y Alexander, 1992)	*	*		*	
(Greenbaum, Kaplan, y Metlay, 1988)	*			*	
(Cordery et al., 1991)	*	*		*	
(Manz, 1992)	*	*	*	*	*

Tabla 1. Características de los objetos de aprendizaje.

Leyenda:

- 1: Definición y tipos de grupo
- 2: Para qué necesita la empresa grupos
- 3: Beneficios para el trabajador por participar en grupos
- 4: Resultados de los grupos
- 5: Factores contingentes que condicionan la implantación de los grupos.

6 Bibliografía

Amelsvoort, P., y Benders, J. (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International Journal of operations & production Management*, 16(2), 159-170.

Barnard, C. (1948): *Organization and management*. Ed. Rinehart & Winston. N.Y.

Barrick, M., y Alexander, R. (1992). Estimating benefits of a quality circle intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 73-80.

Belbin, M. (1981). *Management teams : why they succeed or fail*. Oxford: Heinemann.



- Buch, K., y Spangler, R. (1990). The effects of quality circles on performance and promotions. *Human relations*, 43(6), 573-582.
- Cohen, S., y Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self managing teams: a quasi-experiment. *Human Relations*, 47(7), 13-43.
- Cordery, J., Mueller, W., y Smith, L. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Fabi, B., y Pons, O. (1995). Los círculos de calidad una experiencia internacional. *Alta Dirección*(192), 275-285.
- Greenbaum, H., Kaplan, I., y Metlay, W. (1988). Evaluation of problem solving groups: the case of quality circles programs. *Group and Organization Studies*, 13(2), 133-147.
- Griffin, R. (1988). Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment. *Academy of Management Journal*, 31(2), 336-358.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*: Addison- Wesley.
- Hitt, M. A., Middlemist, R., y Mathis, R. L. (1983). *Management. Concepts and effective practice*. St. Paul: West Publishing.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el KAIZEN en el sitio de trabajo*: McGraw-Hill.
- Jenkins, A. (1994). Teams: from ideology to analysis. *Organization Studies*, 15(6), 849-860.
- Lantz, A. (1994). Working in groups in Swedish industry. .
- Leavitt, H., y Lipman-Blumen, J. (1996). Hot Groups. *IEEE Engineering management review*, 24(3), 25-31.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Mexico: Trillas.
- Longenecker, C., Stansfield, T., y Dwyer, D. (1997). El aspecto humano de la mejora de la producción. *Harvard DEUSTO Business Review*(julio), 65-80.
- Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, (1992)(45), 1119-1139.
- Murakami, T. (1995). Introducing team working - a motor industry case study from Germany. *Industrial relations Journal*, 26(4 (diciembre)), 293-305.
- Neck, C., y Manz, C. (1994). From groupthink to teamthink: toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations*, 47(8), 929-951.
- Ostroff, F., y Smith, D. (1993). La organización horizontal. *Harvard Deusto Business Review*(55), 4-20.
- Rees, F. (1997). *Teamwork from start to finish: 10 steps to results*. San Francisco: Pfeiffer-Jossey-Bass.
- Safón Cano, V. (1997). Creación y desarrollo del conocimiento en la organización. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 115-126.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización* (Cruz cardona, Victor, Trans.). México: Prentice Hall.
- Shaw, M. E. (1979). *Dinámica de grupos*. Barcelona: Herder.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Stohl, C., y Jennings, K. (1988). Volunteerism and voice in quality circles. *Western Journal of Speech communication*, 52(summer), 238-251.

Tuckman, B. W., y Jensen, M. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and organizational studies*, 2.

Ziller, R. C. (1965). Toward a theory of open and closed groups. *Psychological Bulletin*(64).