

01921
191



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS INFORMALES
EN EL AMBIENTE LABORAL**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

WOJCIECH BARTOSZ PRAZMOWSKI SZCZEGLIK

**DIRECTOR DE TESINA:
LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA**



MÉXICO, D.F. AUTÓNOMA DE MÉXICO.

ABRIL 2003



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi esposa Beata y a mis hijos Juan Carlos y Diego

Envío a la Dirección General de Bibliotecas,
UNAM a difundir en formato electrónico e internet
el contenido de mi trabajo.

NOMBRE: PRADZCHENSKI
SECRETELK NGTCTECH

FECHA: 27-05-03

FIRMA: H. Pradzenko

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Agradecimiento

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme oportunidad de cursar la carrera escogida.

A los maestros de la Facultad de Psicología por brindar apoyo en momentos difíciles, por los consejos acertados y por dedicar su tiempo, incluso fuera del horario establecido.

A los miembros del jurado por sus valiosas observaciones respecto al trabajo realizado y especialmente a Lic. Maria Luisa Herran Iglesias por dedicarme todo el tiempo necesario en la realización de este trabajo.

A mi familia por creer en mi.

A mis amigos que estaban presentes en momentos difíciles y en momentos de alegría.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Introducción.....	2
1. Antecedentes históricos.....	4
2. Definición del grupo.....	6
3. Fenómenos grupales.....	9
4. Razones para formar los grupos informales.....	13
5. Tipos de grupos informales y su orientación hacia la organización.....	16
6. Características de los grupos informales.....	18
7. Funciones del grupo informal.....	20
8. Las diferencias entre grupos informales y formales.....	25
9. La influencia de grupos informales sobre la conducta del individuo.....	31
10. La influencia de grupos informales sobre funcionamiento de la organización.....	36
11. Creación de grupos ideales.....	43
12. Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	51

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción.

Los seres humanos, por diferentes motivos, tienden a formar los grupos, ya sea para cazar juntos, para cultivar, para defenderse o para construir. Así era desde los primeros hombres y así es ahora, solamente los motivos que nos llevan a formar grupos cambiaron y aumentaron de forma significativa junto con las necesidades del hombre.

En la actualidad la forma de agruparse ha cambiado drásticamente, hay grandes corporaciones, fábricas, universidades, organizaciones internacionales, todos con un sistema altamente desarrollado y formalizado para garantizar la máxima eficacia, comunicación y productividad.

Estos grandes grupos todavía están divididos en subgrupos, tales como departamentos, secciones, comisiones para llevar un control efectivo del funcionamiento en el sistema total. Los grupos internos de la organización presentan características similares; son creados por la misma organización; tienen objetivos comunes con ésta; son dependencias de la organización y son el resultado natural de la división de trabajo.

Todas estas dependencias, grupos, subgrupos o secciones, los encontramos en la representación grafica del sistema, en un organigrama. Pero existe un grupo más apreciado por los trabajadores, muy importante por la fuerza que posee y las posibilidades que lo diferencian de otros grupos y no está incluido en la representación oficial.

El grupo informal no puede ser incluido en un organigrama por una simple razón, ya que si lo hacemos, el grupo informal se formaliza, pero tampoco vamos a negar su existencia.

El objetivo de este trabajo es señalar la importancia de los grupos informales para la organización, aunque su existencia no se niega y en muchas instituciones se toman en cuenta estos grupos, destacando los beneficios que pueden aportar a la organización, la verdadera fuerza que tienen se desperdicia al no atenderla adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El problema planteado en este trabajo, es cómo y en qué forma la organización puede tener mayores beneficios a través de los grupos informales. Como ya se mencionó, la existencia de grupos informales está reconocida por la dirección, pero el reconocimiento no es suficiente, porque los grupos tienen una paradoja:

pueden actuar con considerable efectividad como agencias encargadas de aplicar la ley dentro de la gran estructura formal de la organización, pero los grupos pueden dirigir los esfuerzos de sus miembros en contra de las metas organizacionales tan rápidamente como dirigen los esfuerzos de los miembros hacia el apoyo de esas metas. (Tannenbaum, 1968 p.91)

Por lo tanto, las organizaciones deben de ser muy sensibles respecto a la existencia de los grupos informales, anticipar las actividades que pueden afectar la organización, coordinar los esfuerzos hacia el bienestar de los empleados, y no únicamente en el trabajo, que por razones de productividad y competencia más interesa a las compañías, sino también fuera de ésta.

En la bibliografía, desde los tiempos del Elton Mayo, hay muchos señalamientos de la existencia de los grupos informales, hay muchos ejemplos de cómo funcionan y de la posición que toman respecto a la organización. Pero, ¿ las organizaciones aprovechan la fuerza de estos grupos e incluyen sus intereses en programas oficiales? Si no es así, en este trabajo se puede encontrar información respecto a dichos grupos, sus principios, orígenes, funciones, orientación, y la forma de ajustar sus propias políticas en la medida de lo posible, para lograr mayor acercamiento y mejor cooperación, y no exclusivamente para obtener beneficios económicos o aumento de la productividad, sino principalmente para proporcionar mayor satisfacción a los empleados y darles el orgullo de formar parte de una gran familia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Antecedentes históricos.

La Revolución Industrial y los cambios que aparecieron como consecuencia de tal movimiento, generaron graves tensiones en muchas organizaciones, lo que las llevó a la búsqueda de normatividad para grandes grupos de personas.

Las condiciones de trabajo así como las condiciones de vida de los trabajadores se presentaban en proporción inversa a los avances tecnológicos de la época.

Irónicamente, el crecimiento de las organizaciones no estaba reflejando el crecimiento del grupo de trabajadores, sino que aumentaba las diferencias. Los grandes grupos de trabajadores de la nueva clase social, el proletariado, estaban considerados como una enorme masa anónima.

Las negociaciones individuales o de pequeños grupos con los propietarios para mejorar el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, el sueldo y la seguridad, se quedaron en el vacío. Por lo tanto los trabajadores empezaron a adoptar técnicas para organizar sus esfuerzos y negociar en forma colectiva. Estos grupos informales de amigos o compañeros de trabajo, fueron la fuerza que dio inicio a las grandes uniones de trabajadores, los sindicatos.

La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge de los estudios de tiempos y movimientos realizados por F. Taylor. Esto fue un intento de abordar científicamente el proceso administrativo, descomponiendo el trabajo en sus elementos más simples y buscando la forma de incrementar la productividad de los trabajadores. Las aportaciones de Taylor para el ambiente organizacional tienen un valor importante, y no únicamente por introducir al campo laboral los conceptos de la selección y la capacitación, es decir seleccionar científicamente a los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan mas y mejor, sino por dar inicio a la investigación científica, la sistematización y la formalización de las organizaciones. El interés de Taylor estuvo centrado principalmente en el individuo, considerado por la escuela

científica como homo economicus, quien trabaja únicamente para obtener recompensas materiales.

La escuela de Relaciones Humanas surge a partir de los famosos estudios de Hawthorne, llamados así porque la investigación se efectuó en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago. Los investigadores estaban interesados en conocer las condiciones físicas del medio laboral y la influencia de estos factores en la productividad. Principalmente la variable manipulada fue la iluminación, después se introducen otros cambios como aumentos salariales, alimentos gratuitos, jornadas laborales más cortas y descansos más frecuentes. Los resultados del estudio sorprendieron los científicos, destacando la importancia de factores psicológicos por encima de los factores físicos y que las recompensas económicas no fueron las causas de los incrementos de la productividad. Antes del experimento los trabajadores fueron seleccionados para formar parte del grupo experimental y el de control, y en su explicación únicamente pueden mencionar lo que perciben personalmente, denominándolo atención especial, al desconocer los objetivos de la investigación.

Esta atención especial, reforzada por una atención simpática (supervisaron su trabajo los investigadores) motivó a los empleados mejorar su desempeño en el trabajo. Los investigadores concluyeron que los trabajadores ponen más empeño en su trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. También concluyeron que los grupos informales de trabajo tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido, pero las relaciones con los compañeros, las similitudes que presentaban y los puntos de vista compartidos, en ocasiones dirigidos contra la gerencia, introducían sentido a su vida laboral, proporcionando seguridad y protección contra posibles ataques. Por esta razón, la influencia del grupo y no las exigencias de la administración, jugaba un papel principal en los niveles satisfactorios de la producción.

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Definición del grupo.

En el transcurso del tiempo, diversos autores nos han ofrecido diferentes definiciones del grupo, pero en todas se repite una serie de elementos comunes. Por ejemplo, se menciona el número mínimo que debe determinar que un grupo es grupo, como dos o más, o tres y más, o utilizando la descripción plural, conjunto.

Otro elemento son las características del grupo, es decir la influencia que tenga para crear una cultura del grupo: normas, objetivos, cohesión, afectos, etc.

También se menciona el tipo de comunicación entre los miembros del grupo, que es de forma directa o cara a cara.

Así Homans define el grupo como:

Cierta cantidad de personas que se comunican entre sí durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas como para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara. (Homans, 1950 p.29)

Como se puede observar, Homans hace referencia al número reducido de personas para formar un grupo / son lo suficientemente pocas.../ y modo de comunicación / pueda comunicarse... cara a cara ./

Zander y Cartwright, construyen un concepto de estrecha interacción, definiendo al grupo como:

Un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas les hacen interdependientes en algún grado significativo. Así definido el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de interdependencia entre sus miembros constitutivos. (Zander, Cartwright 1968p.60)

Arias Galicia ve un grupo como:

Un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas. (Arias Galicia, 1975 p.596)

En esta definición, a diferencia de la de Zander, la interacción está sustituida por convivencia, y no refleja la estructura del grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bleger define el grupo con estas palabras:

Por concepción generalizada de lo que es un grupo incluyo aquella definición que lo postula como un conjunto de individuos que interaccionan entre sí compartiendo ciertas normas en una tarea. (Bleger, 1980 p.89)

Con el tiempo las definiciones evolucionan y describen el grupo con más exactitud; empiezan a reflejar la estructura del grupo así como el espíritu, que siempre debe estar presente para que un grupo pueda percibirse como tal.

Sin estos elementos, aunque un grupo suele llamarse grupo, únicamente es una multitud, un agrupamiento de individuos o una muchedumbre.

Un buen intento de definir el grupo se puede observar en la descripción que hace Schein:

Un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben así mismas como un grupo. (Schein, 1988 p.135)

Viendo estos ejemplos de las definiciones, se puede ver que la tarea no es fácil; pues existen muchas características del grupo que se pueden mencionar en la definición, pero hay tres básicas que necesariamente se deben incluir. Gil y Alcover(1999 p.79) mencionan:

1. la interdependencia de los miembros
2. la identidad de los aspectos perceptivo / cognitivos
3. la interacción y la estructura social del grupo

Tomando en cuenta la propuesta de Gil y Alcover, los autores Guillén y Guil elaboran una definición más completa considerando el grupo como:

A todo conjunto de personas (a partir de tres) que, unidas por un objetivo común, interaccionan entre sí, aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, pero, sobre todo, participando de un sentimiento común: el espíritu de equipo, que los mantiene unidos al menos durante el tiempo en que permanece la locomoción hacia el objetivo propuesto. (Guillén y Guil, 2000 p.89)

En este concepto de la identidad de un grupo es muy importante subrayar la mención del espíritu del equipo, que refleja la cohesión y unidad, y que el grupo es algo más que la suma de sus miembros.

El espíritu del grupo es la base de la cohesión entre los miembros del grupo manifestando solidaridad y generando una personalidad grupal propia, que en consecuencia se expresa en una conducta colectiva respetando las normas y creando su propia cultura.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. Fenómenos grupales.

Los grupos están presentes en toda la vida del individuo, por ejemplo, formamos parte del grupo natural, la familia, sin tener oportunidad de elección. En otros casos nos eligen, pero también hay situaciones donde nosotros podemos escoger, a veces lo hacemos con plena conciencia y en otras ocasiones sin pensarlo mucho. Por lo tanto, ordenar los grupos de forma sistemática permite tener una visión más clara sobre el asunto. Tomando en cuenta información encontrada en la bibliografía revisada, se hace una distinción entre diferentes tipos de agrupamientos.

Tipos de agrupamientos.

Hay tres tipos de agrupamientos:

Las clases sociales. Conjunto de individuos que no se conocen, no interactúan, pero tienen algunas características comunes como raza, sexo y profesión.

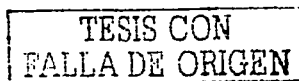
Las masas. Grupos pasajeros que se forman y desaparecen rápidamente, actuando sobre la base de emociones comunes. No presentan organización alguna.

La multitud. Conjunto de personas que se unen ante un hecho imprevisto. Por ejemplo lo pueden formar las personas observando un accidente de automóviles.

Clasificación de grupos.

La variedad de clasificaciones encontradas en la bibliografía científica revisada, aunque diferentes en cuanto al criterio escogido por los autores, no se excluyen entre sí, sino que reflejan la complejidad del concepto del grupo y hacen el tema aun más interesante.

Una de las primeras clasificaciones la ofreció Cooley en 1909, distinguiendo entre grupos primarios y secundarios.



En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal.

Los grupos de amigos, la pandilla y especialmente la familia pueden servir de ejemplo de grupo primario.
(Citado de Olmsted, 1953 p.11)

Las características del grupo secundario son opuestas y, en cierto modo, complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. La participación de los miembros está basada en capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Son grupos numerosos, por lo tanto la interacción es indirecta. Ejemplos de estos grupos los encontramos a diario en nuestra vida laboral, son las asociaciones, fábricas, empresas internacionales y nacionales.

La clasificación ofrecida por K.Lewin (1944), utilizando el criterio de finalidad y de satisfacción, distingue entre sociogrupos y psicogrupos.

El sociogrupo está formado por los individuos que pretenden alcanzar un objetivo común, cada uno de ellos aporta sus capacidades, ya sea manuales o intelectuales, para hacer al grupo suficientemente eficaz.

El psicogrupo trata de satisfacer las necesidades personales de tipo afectivo, se juntan las personas con características similares creando una atmósfera de relajación y bienestar.

Maisonneuve (1960) establece una clasificación entre los grupos, utilizando el criterio de tamaño, sin especificar los números concretos, así distingue entre grupo restringido, extenso y la sociedad global.

El grupo restringido limita el acceso a sus filas y no todos pueden pertenecer a éste sin cumplir con los requisitos indispensables, sea las normas, la constitución, el número de miembros, el desempeño de roles o la comunicación. Un ejemplo de este grupo es la familia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El grupo extenso guarda ciertas similitudes con el grupo secundario, aunque principalmente se refiere a la gran cantidad de miembros. Como ejemplo se pueden citar los grupos políticos.

La sociedad global es un conjunto de todos los demás grupos.

Los grupos en muchas ocasiones se clasifican según el número de los miembros, dicho en otras palabras, según su tamaño. Esta clasificación no dice nada sobre la orientación del grupo, por lo tanto está frecuentemente asociada con otras clasificaciones, por ejemplo, un pequeño grupo de maestros, un gran grupo de trabajadores.

Si el criterio que utilizamos es la estructura de los roles y los estilos de poder, la división de los grupos tiene la siguiente presentación: grupo autocrático, democrático o anárquico.

/ El grupo autocrático tiene una estructura rígida; respeta las normas establecidas con la fuerte disciplina y el líder toma decisiones solo.

/ El grupo democrático tiene una estructura flexible, las normas son aceptadas por todos y propuestas por todos, la toma de decisión está consultada con el grupo.

/ El grupo anárquico tiene una estructura no definida, las normas son poco claras, la toma de decisiones está limitada por falta de acuerdo, desorden y la existencia del líder no garantiza nada y, en muchos casos, solo lleva la persona a abandonar este rol.

La clasificación, si tomamos en cuenta los grupos dentro de una organización, se hace según la utilidad que esta división aporta a la empresa. Es por razones de seguir la sistematización que caracteriza una organización, cual podemos observar en un organigrama, por lo tanto se debe saber e identificar dentro de este sistema los subsistemas o subgrupos, dirigirlos, asignarles tareas y evaluarlas. Así dentro de la organización tenemos grupos clasificados según:

- a. **el tiempo** / grupos permanentes y temporales
- b. **la finalidad** / grupos de producción, de solución de problemas y de resolución de conflictos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c. **la jerarquía** / grupos directivos, mandos intermedios, operativos
- d. **la formalidad** / grupos formales e informales

Definición del grupo formal.

Diferentes autores abarcaron diversos puntos de vista sobre este fenómeno, destacando las características que de forma más completa describen el grupo, en este párrafo la definición está referida al grupo en el ambiente laboral, y exclusivamente a los grupos clasificados según su formalidad.

Grupos formales son los grupos diseñados por la misma organización para alcanzar las metas específicas que convergen con el objetivo común de la organización.

Definición del grupo informal.

Los grupos informales son los grupos espontáneos que surgen sobre la base de intereses comunes y apoyo mutuo e incondicional entre sus miembros; son las entidades que satisfacen las necesidades psicológicas de sus integrantes.

Davis dice: es una red de relaciones personales y sociales no establecida o requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de los individuos entre sí. (Davis, 1999 p.367)



4. Razones para formar los grupos informales.

Harris afirma:

Las relaciones informales coexisten con las formales, pero no están incluidas por las líneas de autoridad formal, no están forzadas a mantener y buscar las metas y objetivos formalmente establecidos. Las relaciones informales las inician los trabajadores mismos para servir a sus necesidades. (Harris, 1980 p.127)

Dentro de cada organización, sin importar su estilo u orientación, podemos encontrar dichos grupos que no encontramos revisando la estructura formal de la empresa. Estos grupos surgen de una combinación de factores formales y necesidades humanas.

Davis lo ve tan natural como la naturaleza misma:

La organización informal surge de la estructura formal tan previsiblemente como brotan flores en la primavera. (Davis, 1999 p.369)

Blau y Scott explican el proceso de formación de diferente manera:

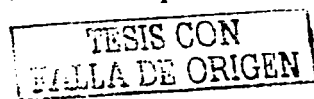
Las raíces de estos grupos informales están incrustadas en la propia organización formal y se nutren de la propia formalidad de sus medidas. Podemos declarar que las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio. (Blau, Scott 1962 p.95)

Las oportunidades creadas, son la estructura misma y formal de la organización. La cercanía de los individuos en el lugar de trabajo y necesidad de las relaciones formales, obligan primero a una comunicación formal y con el tiempo cambia el carácter de la relación.

Furnham también dice que:

Los grupos informales evolucionan de manera natural y espontánea. Se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que las haga incorporarse a un grupo informal. (Furnham, 2001 p.455)

Otros autores que también centraron su atención en los grupos, ven el surgimiento de los grupos informales desde un ángulo parecido, por ejemplo Rodríguez (1978), menciona: la localización física de la gente en el lugar de trabajo, la naturaleza de trabajo y los horarios, Huse (1976) completa la lista con la interacción de las personas en el trabajo.



La idea de la formación de los grupos informales en el trabajo, en diferentes periodos de tiempo, empezando desde los estudios de Hawthorne y terminando con los autores contemporáneos, es similar, haciendo hincapié en las necesidades humanas como factor principal. Los factores de similitudes físicas, localización física y atracción de las personas, pueden acelerar el proceso o hacer que el grupo adquiera mayores niveles de cohesión. Pero ¿cuáles son las necesidades humanas que llevaron a un conjunto de personas a organizarse en grupos informales y por qué? Si las necesidades son tan fuertes y tan importantes para el individuo ¿por qué las organizaciones no se preocupan por satisfacerlas?

Para explicar este punto, la jerarquía de las necesidades de Maslow es muy útil para identificar algunas necesidades que tiene el individuo y que el grupo puede satisfacer.

1. Necesidades de seguridad. El grupo proporciona al individuo seguridad, reduce la ansiedad y la sensación de impotencia. Las amenazas y los peligros que pueden paralizar al individuo, el grupo las enfrenta con la seguridad y confianza, protegiendo los intereses individuales y del grupo, puede negociar de forma colectiva, ser más eficiente e influir en forma positiva o negativa en la producción.
2. Necesidades sociales. Los grupos satisfacen la necesidad de afiliación, de estar con otras personas, de opinar y ser escuchado y escuchar las opiniones de otros, de ser aceptado y aceptar.
3. Necesidades del ego. El grupo proporciona a sus miembros sentimientos de realización, reconocimiento e identidad, les ayuda resolver problemas personales y de trabajo, proporcionando confianza y bienestar.
4. Necesidades de autorrealización. El grupo puede facilitar mejor comprensión del propio comportamiento y la retroalimentación proporcionada por el mismo puede ayudar a la persona darse cuenta de su propio potencial.



Como ya se ha dicho, los grupos informales surgen de una combinación de factores formales y necesidades humanas. Las organizaciones pretenden satisfacer las necesidades de sus empleados al grado máximo, en realidad solo satisfacen una parte y los empleados tratan de complementar estas deficiencias por su propia cuenta.

Dubin señala cuatro factores principales que condicionan la formación de grupos informales:

1. Los intereses comunes que acercan unos a otros, destacando las semejanzas respecto a aspiraciones, esperanzas y deseos.
2. La interacción provocada por la propia organización, los contactos formales con otras personas y las relaciones establecidas por la institución, con el paso de tiempo se amplían más allá de los momentos de trabajo.
3. La fluctuación de personal dentro de la empresa, las promociones, los movimientos horizontales de personal, las transferencias, etc., provocan los cambios en la estructura informal.
4. Los tiempos libres permiten establecer relaciones informales entre las personas, así los descansos, las horas de comida y el tiempo de café en las mañanas, facilitan que la gente se conozca de manera informal, es decir, como personas y no como empleados.

(Dubin, 1983. Citado por Chiavenato, 1995 p.153)

De acuerdo a lo anterior se concluye que los grupos informales se forman automáticamente, desde el momento que los individuos empiezan a tener contacto entre ellos, desde que perciben la presencia de otros y no únicamente su presencia física, sino desde que descubren las características importantes que los atraen de los demás. Harris señala que:

Las similitudes de intereses, la frecuencia del contacto, los deseos mutuos de afiliación y una disposición a observar las reglas y guías de comportamiento establecidas por el grupo son todos factores que influyen en la formación del grupo. (Harris, 1980 p.130)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Tipos de grupos informales y su orientación hacia la organización.

Generalmente los grupos informales están percibidos como grupos que actúan contra la gerencia, que critican las políticas de la organización, que establecen sus propias normas de producción y que producen rumores.

Pero hay también grupos que actúan a favor de la gerencia, que aportan su unificación en beneficio de la organización sin renunciar a sus propias metas y objetivos y que cooperan con la administración aumentando el potencial productivo de la empresa.

La orientación neutra es la tercera posición que puede tomar un grupo informal respecto a la organización. Este tipo de grupo está enfocado principalmente a la sociabilidad y está concentrado en su propia actividad, es ajeno a los objetivos institucionales y no juzga ni interpreta las decisiones de la gerencia; es neutral.

Leonard Sayles (1958) distingue cuatro tipos de grupos informales: el apático, el errático, el estratégico, y el conservador.

- a) Los grupos apáticos se caracterizan por prestar poco interés a los sucesos exteriores que pueden afectar la existencia del grupo o a los miembros por separado. La actitud del grupo parece indiferente, no se proclaman abiertamente en contra, pero tampoco a favor de los objetivos organizacionales. El liderazgo está poco definido y más bien distribuido entre algunos miembros del grupo sin especificaciones y dependiendo del momento y situación. Este grupo posee bajo nivel de cohesión.
- b) Los grupos erráticos son considerados por la gerencia como los más peligrosos para la organización, ya que su carácter altamente explosivo puede cambiar el ambiente laboral de un día para el otro, expresando su descontento respecto a las políticas de la organización. El liderazgo en estos grupos está bien definido es autocrático, y muestra altas posibilidades de manejar las acciones del grupo en contra o a favor de los intereses organizacionales.

- c) Los grupos estratégicos ejercen mayor presión sobre la gerencia respecto a las decisiones administrativas que desde su punto de vista pueden afectar el bienestar de los trabajadores y el alcance de sus metas, buscando mayor beneficio para ellos y para los demás. Las acciones que van a reforzar sus demandas, son cuidadosamente planeadas y valoradas con la participación de todos los miembros. Pero esto no significa que no haya líderes en estos grupos, el liderazgo está formado por un pequeño núcleo de miembros del grupo, cada uno de los cuales está especializado en funciones diferentes. Muy característico de este grupo es el elevado grado de cohesión, ya que si las necesidades del grupo están satisfechas, se expresa con plena cooperación siguiendo el camino señalado por la organización.
- d) Los grupos conservadores por lo regular, si ejercen alguna presión sobre la gerencia, la ejercen para alcanzar objetivos específicos en beneficio propio y no de todos. La cohesión del grupo no alcanza altos niveles, pero la seguridad individual en el empleo es una necesidad para sus miembros.

Los cuatro tipos de grupos informales, que propone Sayles, pueden adoptar una de las tres orientaciones hacia la organización que se presentó al principio de este apartado. La orientación del grupo va a depender del grado en que las necesidades del conjunto sean satisfechas, si las disposiciones de la gerencia amenazan su existencia o no, y en qué medida los objetivos de la institución convergen con los objetivos del grupo.

6. Características de los grupos informales.

Lo que es el grupo informal y lo que sucede dentro de él, depende mucho de los individuos que lo forman, de su orientación hacia hechos externos, de su cultura y de su capacidad para interpretar las políticas de la organización. Los grupos informales, igual que los grupos creados por la organización, se caracterizan y al mismo tiempo diferencian de otros grupos por sus normas propias, por la cultura del grupo, por las metas por alcanzar. La diferencia más notable entre los grupos formales e informales es el nivel de cohesión del grupo informal, la cual se expresa en varias formas y en situaciones no previstas, que en ocasiones sorprende igual a los miembros del grupo como a los de administración.

En la bibliografía sobre el tema, se ha dicho mucho que los grupos informales se basan en amistades, pero las investigaciones destacan muchas otras razones que atraen y retienen a las personas que los conforman.

La cohesión resulta de la atracción que un grupo ejerce sobre un individuo, creando fuertes lazos de solidaridad y fuerza potencial, lo que en un momento dado puede ser útil para la organización.

Los grupos altamente cohesivos pueden limitar el acceso a las personas para formar parte del mismo por la mínima diferencia que presenta el individuo su solicitud puede ser rechazada.

El grado de cohesión de un grupo permanece durante toda la vida del mismo, puede ser afectado en unos momentos, por ejemplo si algunos de sus miembros son promovidos a otros puestos, o puede ser fortalecido, por ejemplo cuando la empresa anuncia algunos despidos.

El estatus de un grupo informal está relacionado directamente con la cohesión del grupo, si este alcanza altos niveles de cohesión fácilmente percibidos por los observadores, el

estatus del grupo aumenta proporcionalmente colocando al mismo en una posición importante entre los trabajadores.

La colaboración espontánea a través de la interacción de los miembros del grupo informal, tiende a promover las decisiones que serían difíciles de lograr por el camino formal actuando a favor de la organización.

La posibilidad de oposición a la organización formal, generalmente sucede cuando el grupo se siente amenazado por las disposiciones y las políticas de la dirección, es decir, por acciones que pueden afectar a los individuos y desencadenar la reacción del grupo incrementando su cohesión para enfrentar el peligro.

Los patrones de relaciones y actitudes desarrollados por los grupos informales tienden a ser aceptados y asimilados por sus miembros.

Los cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales están relacionados con los movimientos internos de personal, es decir, los individuos promovidos a un nivel más alto dentro de la jerarquía formal, empiezan relaciones con un nuevo grupo debilitando los lazos que lo unían con el grupo anterior.

La organización informal trasciende a la organización formal por el hecho que no tiene restricciones respecto a horario o lugar y es la constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración rebasa los límites de las relaciones formales.

Los patrones de desempeño en los grupos informales, no siempre corresponden a los patrones establecidos por la organización, ya que los grupos informales tienden a fijar sus propias normas de producción, las que pueden ser mayores, menores o iguales a las de la empresa, pero siempre iguales entre los miembros del grupo, porque el individuo se preocupa más por la aprobación de sus compañeros que por el reconocimiento de la dirección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Funciones del grupo informal.

La variedad de funciones que una organización puede asignar a los grupos de trabajo depende únicamente de la complejidad de su estructura y de las metas por alcanzar, es decir qué tan grande es la empresa y qué tipo de actividades se lleva a cabo. Dichas funciones tienen carácter formal y fueron cuidadosamente planeadas para los fines organizacionales. Pero hay otro tipo de funciones llamadas psicológicas y aunque las unidades de trabajo las pueden tener incluidas en el programa, son principalmente asignadas a los grupos informales. Las necesidades que tienen los individuos pueden ser muy personales, pero también hay un gran número de necesidades que comparten con otros y la principal función del grupo informal es satisfacer dichas necesidades.

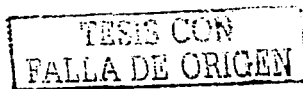
Las funciones psicológicas orientadas a satisfacer las necesidades de afiliación, de amistad, de identificación con otros, de reducción de ansiedad, de impotencia, y de sentido de inseguridad, son las razones para la formación de los grupos; son el motivo para la búsqueda de bienestar de los individuos, proporcionándoles un ambiente que el mismo grupo está creando, un ambiente que cumple con las expectativas del individuo.

a) La comunicación.

La comunicación dentro de un sistema organizacional es una actividad diseñada para asegurar el flujo de información de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de forma horizontal, y los grupos de trabajo cumplen con esta función, sin embargo, existe también una vía extraoficial del flujo de información, que es más rápida y más efectiva que la vía formal.

Leopoldo de la Fuente (2002) lo describe de esta forma:

Un buen número de autores e investigadores han observado que ver una organización como organismo de toma de decisiones, compuesto de jerarquías y relaciones como los que se ilustran en un organigrama, no corresponde a la forma como la organización en realidad funciona. En otras palabras, el organigrama representa solo uno de los muchos canales de comunicación entre la gente de una organización. Si queremos ver a la organización como un sistema complejo debemos ver elementos más reales.



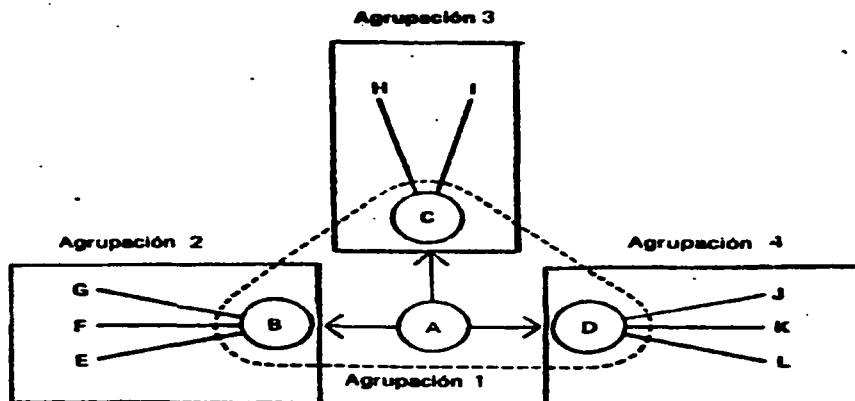
Estos elementos más reales hacen referencia a la vía de flujo de información desarrollada por los grupos informales, sus miembros y sus amistades.

En otros estudios, por ejemplo Dalton (1959), también se descubre la importancia que tienen canales de información desarrollados por los grupos informales:

Es interesante como un gerente puede utilizar estos grupos informales como canales de comunicación formales para obtener información sobre las condiciones en que se encuentran diferentes partes de la organización. (Dalton, 1959. Citado por Schein, 1980 p.142)

El propio sistema de la comunicación informal, también conocido como: el canal de comunicación secreta (K. Davis 1953), está extendido por toda la organización llenando los huecos que dejó el sistema formal. La información recorre toda la organización con una velocidad impresionante, llevando los mensajes hasta los últimos rincones de la institución en una especie de murmullo en el arroyo.

Un esquema de cómo funciona el canal secreto de comunicación es el de K. Davis (1953) y se presenta a continuación



Modelo de agrupación de las comunicaciones del canal secreto, K. Davis, Management Communication and the Grapevine, 1953. Tomado de Harris (1980 p.134)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación informal en los ejemplos citados, no tiene un carácter negativo, más bien, se puede decir que funciona a favor de la organización formal, complementando las vías de comunicación oficial.

En el extremo opuesto está la comunicación informal que se alimenta de la rigidez de las vías formales, provocando rumores y chismes que son formas de distorsionar la información verdadera, o de inventar sucesos que nunca pasaron o nunca van a pasar. Este estilo de alterar la información en la mayoría de los casos provoca descontento de los empleados ya que amenaza la intimidad personal y crea el caos, lo que da como resultado que la fuerza del grupo se dirija contra la propia organización.

b) Ventilación de sentimientos.

Los empleados en algunas ocasiones pueden experimentar sentimientos de descontento o injusticia cuando los superiores, utilizando la vía formal de jerarquía y autoridad, determinan la forma en que debe trabajar o lo que debe de hacer el empleado. Éste, al quedarse callado, por saber que el superior tiene todo el derecho de manejar el trabajo de los operadores, se queda frustrado, condensando todo el sentimiento negativo en sí. La función del grupo informal en estas situaciones es ventilar estos sentimientos, por lo tanto el individuo seguramente va a buscar apoyo emocional entre sus amigos, les cuenta lo ocurrido, cómo se siente y también externa su opinión al respecto. El grupo puede reaccionar de diferente manera, pero lo que importa en este punto es que el individuo bajo su nivel de frustración compartiendo sus sentimientos con otras personas. Esta función del grupo no está limitada únicamente a los hechos del ambiente laboral, el individuo igualmente necesita ventilar sus sentimientos si el problema tiene origen en la familia o con los amigos.

La válvula de escape funciona de forma universal, cualquiera que sea el origen de la frustración, proporcionando alivio y tal vez una visión fresca del problema.

c) Establecimiento y mantenimiento de normas de comportamiento.

Las normas se derivan de la cultura de los individuos que forman un grupo, trazando una línea imaginaria o una frontera entre lo moral e inmoral, entre el comportamiento bueno y el malo. Nadie está hablando de las normas, pero los miembros del grupo las aprenden rápidamente en las situaciones de interrelación con los compañeros, ya que reaccionan de inmediato aprobando un comportamiento y condenando a otro.

Las normas no escritas pueden tener igual importancia que las normas formales, como ya se dijo, se derivan de la cultura de los individuos que forman un grupo específico, pero también crean una cultura propia. Esta cultura se desarrolla a lo largo de la vida del grupo y la distingue de otros grupos, sean formales o informales.

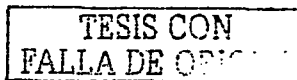
d) Apoyo a la imagen que la persona tiene de sí mismo.

En el grupo informal los individuos son aceptados tal y como son, con todas las características de su personalidad y nadie va a tratar de cambiarlos, mientras las reglas y las normas sean respetadas. Aun más, el grupo refuerza constantemente la personalidad de sus miembros, y les proporciona sentimientos que Dubin describe de esta forma:

Al final de la jornada de trabajo, el individuo tiene conciencia de que todavía es un hombre, una personalidad entera, y no sólo el fatigado operador de una máquina. (Dubin, 1983 p.180)

e) Cumplimiento eficaz de las tareas asignadas.

Aunque esta función parece ser exclusiva de los grupos de trabajo creados por la organización, el desempeño eficiente de la actividad está en los manos de los individuos que cooperan y comparten entre sí el conocimiento de trabajo. El estatus que los individuos adquieren durante el tiempo que permanecen juntos les permite tomar decisiones de cómo y en qué forma hacer el trabajo, organizar esfuerzos y asignar funciones. Este es el nivel más bajo, o más primitivo, después de recibir las órdenes de la gerencia y traducirlas, o más bien, convertirlas de tal forma que se cumplen las expectativas.



f) Creación del ambiente laboral para innovar y experimentar con nuevas formas de trabajar.

El ambiente de confianza en cual se desenvuelven los miembros del grupo informal, permite hacer innovaciones o incluso experimentos respecto a cómo hacer las cosas y cómo trabajar para obtener resultados satisfactorios haciéndolo de otra forma.

La opinión de los compañeros respecto a las ideas aportadas es muy objetiva, retroalimentando al sujeto innovador para buscar otras alternativas, si el cambio no funcionó, o buscar cambiar otros elementos del trabajo, que todavía pueden ser mejoradas. Aunque algunas ideas pueden ser relevantes para la organización, los individuos innovadores tienen como objetivo facilitar el trabajo de su medio más próximo, del grupo que está formando parte. Dubin señala que:

El grupo informal es el semillero en el cual el individuo puede experimentar con ideas exclusivas, sin tener que convencer al jefe antes de ensayarlas. (Dubin, 1983 p.180)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Las diferencias entre grupos informales y formales en el trabajo.

Los grupos informales y formales presentan muchas similitudes y diferencias; por ejemplo, entre las semejanzas se puede mencionar que están formados por cualquier número de personas, y que tanto uno como el otro grupo se forman en la misma organización. Las similitudes, aunque existen, no aportan nada relevante para el estudio como las diferencias, que también pueden despertar el interés de los gerentes y de la administración de cualquier empresa, señalando los beneficios que se puede obtener de los grupos informales y el tipo de ajustes que se debe hacer en las políticas internas.

La diferencia de origen del grupo informal es muy clara. Aunque se forma combinando factores formales y necesidades humanas, surge espontáneamente a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal. Los grupos formales son estos que se forman, o más bien los forman, para realizar una tarea específica relacionada estrechamente con los objetivos organizacionales. Estos grupos pueden ser permanentes y surgir de la estructura interna de la institución, como departamentos, secciones, comisiones; o bien temporales que, al finalizar su misión, desaparecen.

Los grupos formales tienen metas bien definidas en función de los objetivos organizacionales; estas metas pueden ser una finalidad en sí misma, o pueden igualmente facilitar el alcance de los objetivos en el sentido más amplio. La organización define las metas durante el proceso de planeación y también las acciones de los grupos para coordinar todo el trabajo. Las actividades propias del grupo, como llevar a cabo las operaciones o distribuir tareas específicas, en muchas ocasiones las decide el propio equipo, pero siempre tomando en cuenta lo que deben alcanzar.

Las metas del grupo informal son muy flexibles, pueden cambiar de un día para otro dependiendo de las políticas de la organización. Pueden ser establecidas democráticamente por todos o por individuos sobresalientes, pero generalmente estas metas no son de largo alcance. Las personas que están formando el grupo, pueden

establecer las metas. Cada actividad que desarrollan tiene un objetivo que estimula al grupo a alcanzarlo, pero la meta principal establecida cada día es la propia existencia del grupo. Brown menciona que:

Para el grupo primario su propia existencia es una meta suficiente. (Brown, 1954 p.155)

Huse apoya la idea con estas palabras:

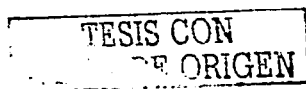
Existen los procesos espontáneos de evolución social que se dan en el seno de toda actividad humana organizada, sin objetivos determinados, consientes o precisos y que conducen a la organización informal natural. (Huse, 1976 p.109)

Para formar parte del grupo formal o grupo de trabajo, las personas pasan por el proceso de selección, y según sus calificaciones, profesión y aptitudes, son guiados hacia los grupos existentes, o pueden iniciar un equipo nuevo donde se les asigna una función acorde a sus capacidades y su preparación. En estos grupos, en la mayoría de los casos, los objetivos ya están determinados por la dirección, y al seleccionar a las personas se escoge a los individuos que se acercan más al perfil ideal para el puesto.

El proceso de selección para los grupos informales está orientado hacia las características personales y no hacia las capacidades profesionales. Las personas son aceptadas, y no asignadas, por su actitud hacia sus compañeros tomando en cuenta también la proximidad física en el lugar de trabajo, el estrato social, la apariencia física, la cultura personal, las preferencias y otros detalles de menor importancia, pero que combinadas con otras características, influyen en la decisión del grupo. Harris refiriéndose a la pertenencia del grupo, dice:

La membresía de un grupo informal es un proceso selectivo en el que los individuos reciben la membresía fundamentalmente por la unificación de intereses y deseos, por ser eficientes y estar de acuerdo en todo. (Harris, 1980 p.131)

Una vez asignados los grupos de trabajo y establecidos los objetivos por la organización, los trabajadores desempeñan sus actividades profesionales aportando sus conocimientos y sus habilidades. La ética profesional los obliga a desarrollar altos niveles de lealtad a su grupo, actitud cooperativa y eficacia en la tarea. La base de la unión de un grupo por lo tanto es la lealtad, y aunque pueden aparecer diferencias entre los miembros del grupo, éste permanece unido por los objetivos asignados por la organización.



Lo que une a los grupos informales es el alto nivel de cohesión que se desarrolla por relación entre las personas, por la interacción, la atracción y otros factores que influyen activamente en la creación del espíritu del grupo. El grado de cohesión se relaciona mucho con la satisfacción de los miembros del grupo, que suele ser más alto cuando el grado de satisfacción es alto, y si el grado de cohesión es alto, el acceso al grupo es más limitado.

El grado de cohesión también afecta la utilidad que puede tener el grupo para la organización. Esto es, generalmente los grupos muy cohesivos son también grupos muy productivos, por lo que disminuir el grado de cohesión, disminuye la productividad.

De acuerdo con Furnham que expresa la idea de esta forma:

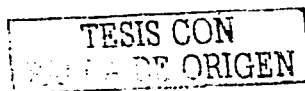
Si tienen una actitud cooperativa, los grupos cohesivos son más productivos, en especial en actividades en las que se requiere cooperación, supuestamente porque la coordinación de las actividades conjuntas se logra con más facilidad. (Furnham, 2001 p.459)

Con respecto a las funciones que desempeñan los grupos dentro de la organización, las palabras del mismo autor, aunque referidas al individuo, reflejan característica formal del comportamiento de los empleados.

Las funciones del grupo son los comportamientos establecidos que se espera de un empleado que ocupa un determinado puesto en la organización. (Furnham, 2001 p.460)

Las funciones organizacionales formales son establecidas y asignadas a los grupos de trabajo, a las unidades organizacionales y coinciden con la misión básica de la institución. La variedad de las funciones puede estar condicionada por las capacidades del grupo, por el nivel jerárquico que ocupa en la organización y por las características personales de sus integrantes.

Por el contrario, las funciones del grupo informal son las que satisfacen las necesidades psicológicas de los individuos. No son las funciones establecidas de antemano, sino que se crean por la interacción de los miembros a lo largo de la vida del grupo. El cumplimiento de las funciones se refleja en la actitud de los individuos que forman parte de un grupo, del grado de cohesión, del respeto hacia las normas, de la adaptación al ambiente, de la seguridad en sus acciones y de otras actividades que desempeña el trabajador en forma individual o junto con el grupo.



La organización informal existe para satisfacer necesidades específicas del grupo y sus miembros... son una fuente primaria de la formación y promoción de los nexos sociales. (Harris, 1980 p.130)

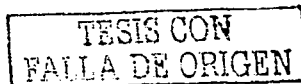
Las actividades de los grupos establecidos por la organización tienen carácter formal para alcanzar objetivos bien definidos. Por lo tanto, las acciones que se llevan a cabo deben ajustarse a las normas y los reglamentos internos de la institución, para no perjudicar a las personas o grupos ajenos. El control de la actividad de un grupo de trabajo, permite detectar cualquier tipo de desviación en el comportamiento y aplicar acciones correctivas, de acuerdo con las políticas de la organización.

El grupo informal ha creado un aparato de control basado principalmente en las normas del grupo. Estas se desarrollan a lo largo de la existencia del grupo y aunque no están escritas, influyen efectivamente en la conducta de los individuos. Todo comportamiento de una persona provoca una reacción en el resto del grupo, aprobando o condenando dicho comportamiento, y en esta forma dan a conocer al individuo que la norma fue violada, o en caso opuesto, que su comportamiento estuvo de acuerdo con las normas.

Sus miembros tienden a desarrollar aproximadamente las mismas actitudes y valores o bien a abandonarlo. Esta semejanza de actitudes y valores se denomina norma. (Huse, 1976 p.115)

Las vías formales de comunicación dentro de la organización, tienen los canales de flujo de información bien definidas y fácilmente distinguidos para asegurar un funcionamiento adecuado de la institución. El flujo de información, aunque en muchas ocasiones presenta grandes limitaciones, fue diseñado como muchas otras actividades de la organización durante en el proceso de planeación y debe funcionar conectando las dependencias y coordinando las acciones de todo el organismo.

El sistema de comunicación informal, conocido también como canal de información secreta, difiere tanto de los canales formales de información que no se basa en esquema alguno. Aunque es muy efectivo, y en ocasiones está utilizado para los fines organizacionales, está al servicio de las personas que inventan la información o cambian a propósito el sentido, provocando sentimientos negativos hacia la organización o algunas personas en particular.



Los sistemas informales pueden ayudar y dañar al mismo tiempo a una actividad... mientras una parte del sistema difunde información útil, otra puede comunicar un rumor malicioso. (Davis, 2001 p.373)

Los grupos tienen gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros, tienen el poder, que en el caso de los grupos formales está delegado por la organización, para dirigir las actividades, asignar tareas e informar a la administración de los resultados.

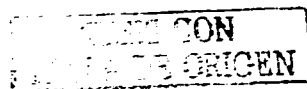
En el caso de los grupos informales, el poder es otorgado por el grupo y puede referirse a un representante, un líder o diferentes personas del grupo dependiendo de la situación y de rol que la persona desempeña. Los miembros del grupo aceptan el poder, pero más bien es el poder de todos y de la unión que los caracteriza, por la razón anteriormente explicada el grupo es algo más que la simple suma de sus miembros.

En los grupos formales la base de la influencia la constituye la posición o puesto de la persona que ejerce el mando sobre el grupo y se desliza por la estructura jerárquica de la institución y por la delegación de la autoridad incluida en la política interna.

A diferencia de la base de la influencia formal, los grupos informales aprecian la personalidad del individuo para otorgarle poder y mando del grupo.

Los grupos formales se caracterizan por su estabilidad, las personas desempeñan sus actividades con eficacia; las tareas asignadas pueden ser de diversa índole pero siempre se orientan hacia una meta establecida por la organización, la interacción se basa en la problemática de trabajo, los contactos son sobrepuestos por la gerencia y el tema de trabajo está controlado por los superiores.

Los grupos informales se caracterizan por su movilidad, son flexibles y pueden cambiar su orientación con mucha rapidez. La reacción de un grupo informal a los estímulos es casi instantánea. Por ejemplo, las amenazas externas que ponen en peligro la seguridad de sus miembros, liberan fuerzas que tratan disminuir el mal y proporcionan protección. Esta dinámica siempre está dirigida a satisfacer las necesidades del grupo y si éstas coinciden con los objetivos organizacionales, los beneficiados serán dos: el individuo y la organización.



A continuación se presenta un resumen de las diferencias entre grupo formal e informal.

BASE DE COMPARACIÓN	GRUPOS FORMALES	GRUPOS INFORMALES
Origen	Planeado	Espontáneo
Orientación hacia las metas	Producción y rentabilidad	Satisfacción y existencia
Membresía	Órdenes y asignación	Aceptados por el grupo
Interés por el personal	Desempeño de los empleados	Satisfacción de las personas
Bases de la unión	Lealtad	Cohesión
Funciones	Asignadas por la organización	Creadas por interacción
Control	Reglamentos y leyes	Normas
Comunicación	Canales formales	Canales secretos
Fuente de poder	Delegado por la administración	Otorgado por el grupo
Bases de influencia	Posición o puesto	Personalidad
Tipo de influencia	Autoridad	Poder
Característica	Estable	Dinámico

9. La influencia del grupo informal sobre la conducta del individuo.

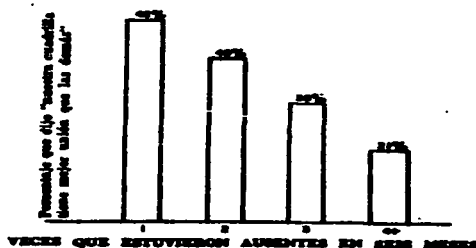
A) Efectos del grupo sobre las relaciones en el trabajo.

Entre las funciones del grupo informal en primer lugar se mencionó las funciones psicológicas, es decir, la satisfacción de las necesidades sociales, de afiliación, de identidad y seguridad que debe proporcionar el grupo.

En este apartado se van a presentar algunos ejemplos de cómo influye el grupo sobre la conducta del individuo, cuáles son los efectos de interacción y la presión del grupo respecto al desempeño y la productividad.

Numerosos estudios, por ejemplo Coch y French (1948), Mann y Baumgartel (1952), mostraron cómo se relacionan el ausentismo y las tasas de rotación de personal con el hecho de pertenecer a un grupo. Los trabajadores que se perciben a sí mismos como parte de un grupo, que sienten un alto grado de identidad con sus compañeros, suelen presentar tasas de ausentismo muy bajas y las renunciaciones en este grupo de empleados, representó un porcentaje mucho menor que entre personal que no pertenecía a un grupo.

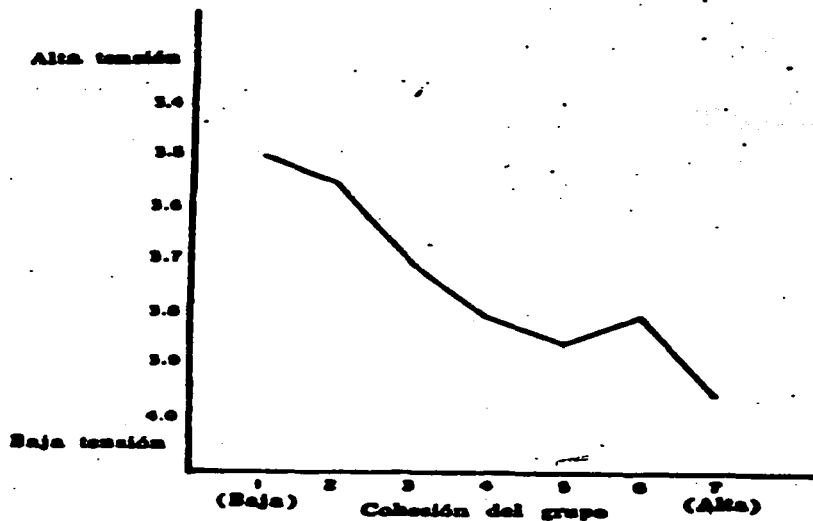
La gráfica representa la relación entre el ausentismo y la identidad con su grupo.



Mann y Baumgartel (1952). Tomado de Tannenbaum (1968 p.85)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A parte de bajar el ausentismo y reducir la rotación de personal, el grupo proporciona a sus miembros mayor seguridad, lo que se refleja en disminución de ansiedad, así como de menor nerviosismo y tensión. Seashore(1954), en sus estudios con grupos informales, demuestra una relación inversa entre cohesión del grupo (una de las características de los grupos informales) y la tensión que experimentan los individuos en el lugar de trabajo. Los individuos que pertenecen a los grupos, y grupos con alta cohesión, suelen ser menos inquietos y menos tensos que las personas que forman grupos con bajo grado de solidaridad o que no pertenecen a ningún grupo.



Seashore (1954). Tomado de Tannenbaum (1968 p.86)

Un ejemplo adicional que a continuación se va a presentar es el estudio realizado con los mineros ingleses por Trist y Bamforth en 1949. En esta investigación se observó la reacción de los trabajadores al desintegrar los grupos de trabajo, que también fueron grupos informales, asignando los puestos de tal forma que los contactos durante la jornada de trabajo fueron realmente imposibles. Este cambio fue el resultado de adoptar una nueva tecnología y nuevas formas de trabajar que pronosticaba un mejor desempeño y mayores tasas de producción, pero no se tomó en cuenta los aspectos sociales y psicológicos de la vida de los mineros, es decir, impidieron que se llevaran a cabo las funciones del grupo informal en el trabajo.

Se desarrollaron malestares psicósomáticos de proporciones epidémicas entre los mineros, y el estado de ánimo de los trabajadores disminuyó hasta un nivel muy bajo. El ausentismo, los conflictos y las tensiones entre los trabajadores aumentaron rápidamente. (Citado por Tannenbaum, 1968 p.82)

Los efectos que un grupo informal tiene sobre un individuo respecto a las relaciones en el trabajo, suelen reflejar una influencia positiva, tanto para la persona como para la organización. Las bajas tasas de rotación, el menor grado de ausentismo y la disminución de la ansiedad, permiten decir que el grupo facilita la adaptación de sus miembros en el ambiente laboral.

La mejor adaptación de los miembros de grupos coherentes se debe en parte a las satisfacciones y al apoyo psicológico que proporcionan los grupos. (Tannenbaum, 1968 p.85)

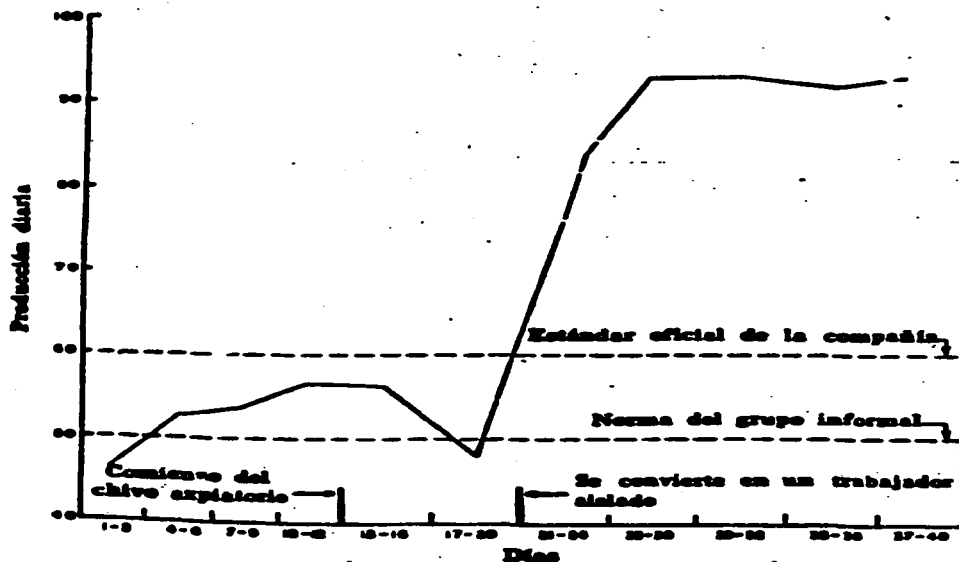
B) Efectos del grupo sobre la productividad.

La presencia de personas con las que el individuo se identifica y el ambiente creado en el momento, proporcionan mayor confianza y mayor esfuerzo en la actividad, pero no siempre mayor precisión. La facilitación social, según Allport (1955) no siempre influye positivamente sobre el comportamiento del individuo, y si nuestro punto de atención es la productividad, se puede demostrar que la influencia del grupo reduce las posibilidades del individuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los estudios de Hawthorne revelan la existencia de las normas de producción establecidas por el grupo informal, aunque las posibilidades de los individuos eran mucho mayores, todos producían casi lo mismo para protegerse, como decían, de las exigencias de la gerencia.

La gráfica demuestra las posibilidades reales del trabajador y la uniformidad que surge a través de las presiones del grupo.



Coch y French (1948). Tomado de Tannenbaum (1968 p.89)

La conformidad que desarrollan los miembros de los grupos informales, afecta la productividad y los objetivos organizacionales, así como el desempeño del individuo,

pero cualquier desviación de las normas del grupo pone en peligro su membresía hasta el punto de expulsarlo del mismo.

El grupo informal está integrado por las personas más cercanas al individuo, física y emocionalmente y un intento de desintegración, tiene efectos negativos para el trabajador. Un intento de desintegración es sobrepasar las normas de producción, es no ajustarse a las normas grupales, es no respetar la decisión del grupo, y este tipo de acciones no son permitidas por el grupo, y por otro lado, la persona no pone en juego los beneficios proporcionados por el grupo.

Una vez que se establece una norma, los miembros no se desvían fácilmente de ella, y algunos pueden estar de acuerdo aun contra su mejor juicio. (Tannenbaum, 1968 p.78)

Pero no siempre la influencia del grupo reduce las tasas de producción, en la investigación con los mineros ingleses, citado en este capítulo, se obtuvieron resultados totalmente opuestos. La desintegración de los grupos, a parte de provocar ausentismo y conflictos, fue también la causa de bajar las niveles de producción.

El ausentismo, los conflictos y las tensiones entre los trabajadores aumentaron rápidamente, y la productividad no aumentó como debería haber aumentado. (Tannenbaum, 1968 p.82)

Estos ejemplos de la influencia de los grupos informales sobre la productividad, aunque con resultados opuestos, destacan la importancia de la fuerza de los grupos, de las posibilidades que se pueden utilizar para el beneficio de la organización y de la función grupal en la vida laboral del individuo. La idea de la fuerza del grupo, presente a lo largo de este trabajo, nace espontáneamente como nacen los grupos informales, aprovechando los huecos en la estructura formal llenándolos como un cimientito llena los espacios entre las piedras para hacer un muro fuerte y sólido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. Influencia de grupos informales sobre el funcionamiento de la organización.

A) Problemas creados por los grupos informales.

Generalmente los grupos informales se asocian con problemas, con oposición, y resistencia, aunque no siempre es así. Preguntando a cualquier gerente o director de cualquier institución o empresa, se obtiene la confirmación de los supuestos mencionados. También Dubin afirma que los grupos informales actúan principalmente contra la organización.

El punto de vista más comúnmente sostenido, es que los grupos informales son subversivos para los propósitos de las organizaciones formales... se oponen a las demandas hechas por las autoridades superiores y funcionan en contra de los propósitos de la gerencia. (Dubin, 1983 p.178)

A continuación se presentan algunas situaciones en donde la influencia de los grupos informales puede crear problemas:

- Restricción de normas de producción.

Los grupos informales que operan dentro de la organización, con frecuencia y con diferentes motivos, pueden establecer sus propias normas de producción. Este tipo de acciones ya se ejemplificó en el apartado anterior, pero si se toma en cuenta todos los grupos informales de la empresa y todos individuos que participan activamente en las acciones que llevan a cabo dichos grupos, podemos imaginarnos que una restricción de las normas oficiales de producción puede tener consecuencias catastróficas para la institución y en caso extremo, hasta significar la fin de la compañía.

- Conformidad.

La enorme influencia que tiene un grupo informal sobre sus miembros se deriva de la atracción que el grupo tiene para los trabajadores. Cuanto más atractivo sea el grupo, más rápido asimila el individuo sus normas y con más dificultad abandona el programa propuesto por el grupo. Estas condiciones y otras más que satisfacen las necesidades del



grupo, conducen a la conformidad y en consecuencia, a la oposición a los reglamentos y disposiciones organizacionales.

- Resistencia al cambio.

Los grupos informales, aunque sin un acta constitutiva, y en muchas ocasiones sin ser reconocidos por la dirección, se guían por sus normas, costumbres y por una subcultura propia. El apego a estos factores es tan fuerte, que cualquier cambio propuesto por la organización está percibido como intervención externa amenazando la soberanía del grupo. El cambio se asocia con la destrucción del patrimonio del grupo, debilitando la estructura construida por sus miembros. Aunque estos sentimientos son muy subjetivos, los grupos experimentan una fuerte necesidad de oponerse a los cambios propuestos por la autoridad.

- Conflictos personales y grupales.

Los conflictos originados por los grupos informales basados en las diferencias de intereses, objetivos, normas u otros factores, afectan a la organización, creando un clima desagradable en el trabajo y tensiones entre el personal. Los conflictos pueden desarrollarse entre personas o grupos, entre empleados y dirección. Hay una gran variedad de posibilidades, pero si una de las personas que está involucrada en el conflicto es miembro de un grupo informal con alto nivel de cohesión, el grupo proporciona apoyo a esta persona haciendo el conflicto todavía más grave.

En las situaciones de conflicto pierden todos, los empleados por gastar su energía reducen su motivación y satisfacción, y la organización por el decremento en la producción de los involucrados en conflicto.

- Conflicto de roles.

Con mucha frecuencia lo que afecta a una organización, es el conflicto de roles que desempeñan los individuos en la institución y dentro de su propio grupo. Los objetivos organizacionales en muchas ocasiones entran en conflicto con los objetivos de un grupo. El individuo quiere cumplir con las dos tareas, la asignada por la gerencia y la que lo compromete con el grupo, pero si una se contrapone a la otra, va a escoger la de su grupo.

En la mayoría de los casos la empresa sale perdiendo, porque el grupo es más próximo al individuo y además cumple con satisfacción las necesidades psicológicas de la persona.

- Da origen a los rumores.

En los grupos informales también se producen rumores y chismes que dañan la estructura interna de la organización. La información inventada por creencias falsas y supuestos sin base real, distribuida por medio del canal secreto en toda la organización, debilita generalmente toda la estructura, pone en duda las capacidades y acaba con el clima laboral. Los rumores y chismes, aunque inventados, son capaces de desintegrar totalmente a las organizaciones, de obligar a las personas involucradas a renunciar al puesto o en casos extremos, pueden llevar a romper relaciones con las compañías aliadas; lo que al fin puede significar la destrucción completa de la organización.

B) Aportaciones beneficiosas de los grupos informales para la organización.

- Mayor eficacia del sistema.

La organización, cumpliendo con algunos requisitos que facilitan la interacción entre los grupos informales y la institución, puede obtener muchos beneficios y satisfacer las expectativas de los empleados. Al decir algunos requisitos, no se refiere necesariamente a aportaciones costosas o cambio de políticas formales, o cumplimiento de las demandas de los empleados, sino que en muchas ocasiones es suficiente con reconocer a los grupos informales y no negar su existencia. Éstos, a su vez, utilizando los canales de la comunicación informal apoyan las políticas de la institución, proporcionan innovaciones en cada puesto que sus miembros están ocupando, mantienen el clima de confianza y cooperación y por medio de esas acciones, pueden elevar la eficacia del sistema total, haciendo la compañía altamente productiva y competitiva en el mercado.

- Descarga de trabajo administrativo.

Los grupos informales son capaces de sustituir el trabajo de supervisión. Las normas que guían el comportamiento de sus miembros y que en ocasiones alientan al grupo para actuar en contra de la organización, son también un

~~órgano de control empleado~~
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miembros del grupo sobre cada uno de los individuos que lo integra. Esta autovigilancia puede descargar trabajo administrativo cuando el grupo está orientado hacia la cooperación; puede también bajar los costos reorganizando los sistemas de control y recortar la distancia entre la gerencia y un grupo operativo.

El grupo informal se autovigila, y puede relevar a la gerencia del peso de la supervisión. (Dubin, 1983 p.178)

- Contribuye a la efectividad de las labores.

El grupo informal también es una instancia que distribuye las operaciones específicas de trabajo; aunque es el nivel más primitivo contribuye a la efectividad de las labores. La razón de esto se debe a que todos se conocen muy bien, conocen sus habilidades, su preparación, su experiencia, y también sus debilidades o limitaciones. La misión asignada por la organización termina exitosamente, y en ocasiones con alguna aportación extra, no prevista ni planeada, pero satisfactoria para la gerencia y el grupo es directamente responsable de la acción.

Los grupos informales contribuyen al desempeño efectivo del trabajo proporcionando (1) la unidad social en la cual se logra el acuerdo sobre los juicios relativos al trabajo y se toman decisiones, y (2) las pautas de relaciones interpersonales que definen las muchas fricciones sutiles de la interacción de persona a persona, que por la naturaleza del caso, no pueden ser definidas en las descripciones y análisis de los puestos. (Dubin, 1983 p.179)

- Alienta la cooperación.

Cuando un grupo informal está orientado hacia la cooperación con la gerencia, está convencido que los objetivos de uno y de otro se asocian y relacionan mutuamente y puede influir y ser el ejemplo para los demás grupos, estimulando a los neutrales o inseguros para tomar decisiones respecto al curso de sus actividades y hacia las metas establecidas por la institución formal. El resultado de una cooperación amplia puede ser muy fructífero para la organización sobrepasando los niveles establecidos o esperados de eficiencia.

Cuando existe una cooperación directa, el grupo informal trabaja hasta cubrir o exceder las expectativas de la gerencia. (Dubin, 1983 p.178)

- Llena las lagunas de las habilidades de los administradores.

Como ya se dijo un grupo informal puede aportar su estructura y su unificación al proceso administrativo, tomando en sus manos algunas funciones aunque en niveles muy inferiores de la jerarquía, pero no por eso menos importantes. En otras ocasiones, este grupo de personas puede aportar sus conocimientos y experiencia a la toma de decisiones, si las habilidades de la persona responsable reflejan algunas deficiencias. Los concejos o programas elaborados por el grupo pueden proporcionar retroalimentación o enseñar otras posibilidades de acción si las decisiones gerenciales no cumplen con las expectativas, pueden guiar a la persona responsable para abarcar problemas organizacionales sin olvidar el factor humano, y como satisfacer las necesidades humanas y cumplir con las metas oficiales.

- Incrementa la comunicación.

Los grupos informales desarrollan su propio sistema de comunicación distribuyéndose por todo el sistema formal, aprovechando la rigidez y los huecos de la comunicación oficial. Los canales de comunicación informal, que en muchas ocasiones se utilizan para llevar información que daña la estructura organizacional como rumores o chismes, puede ser utilizada en beneficio de la institución. Por ejemplo, un adecuado manejo de los recursos humanos por parte de la gerencia puede proporcionar a ésta una información, que por medio de los canales oficiales de comunicación sería difícil de obtener. La plática entre el gerente y el grupo podría ser en el momento de descanso o durante el almuerzo, en un ambiente de confianza que el propio grupo está creando.

- De la comunicación informal se deriva también otro beneficio que es el cuidado que va a tener la dirección al planear y actuar en el futuro. Si alguna decisión que ha tomado la gerencia afectó los intereses individuales y fue motivo de insatisfacción de sus empleados, expresando su descontento por el canal secreto de información, puede alentar a los directivos a tener más cuidado en la planeación de sus acciones, y a tomar en cuenta algunas variables que por estricto apego a las leyes y reglamentos, escaparon de su atención.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Entre otros beneficios, que ya fueron mencionados y explicados, por ejemplo las funciones del grupo informal, y que influyen positivamente sobre el clima laboral, como también sobre la producción, cabe recordar: la satisfacción y la estabilidad que ofrecen los grupos a sus miembros, la ventilación de emociones, la reducción de ausentismo y rotación de personal, y el semillero de ideas innovadoras.

Claro, ante tantas cosas buenas que ofrecen los grupos informales, el lector podía pensar que se tiene un tesoro escondido entre la estructura formal de la organización, pero estas son sólo las posibilidades de los grupos y no necesariamente se presentan todas en el mismo tiempo, y para que este tesoro dirija su fuerza hacia la cooperación y hacia las metas y objetivos organizacionales, se debe dar la mano primero en un acuerdo beneficioso para todos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La siguiente tabla resume los problemas que puede ocasionar un grupo informal y los beneficios que puede ofrecer.

PROBLEMAS	BENEFICIOS
Restricción de normas de producción	Mayor eficacia del sistema total
Conformidad	Descarga de trabajo administrativo
Resistencia al cambio	Contribuye a la efectividad en las labores
Conflictos personales y grupales	Alimenta la cooperación
Conflicto de roles	Llena las lagunas de las deficiencias de los administradores
Origen de rumores y chismes	Incrementa la comunicación
	Alimenta la dirección de planear y actuar más cuidadosamente
	Ventila los sentimientos
	Reduce el ausentismo y la rotación de personal
	Aporta ideas nuevas

11. Creación de grupos ideales.

Los beneficios que ofrecen los grupos informales, presentados en apartado anterior, llamaron la atención no únicamente de los investigadores, sino también de las organizaciones para crear grupos ideales en el ambiente laboral. Aunque los autores no mencionan que el punto de partida para construir los círculos de calidad o grupos autodirigidos fueron los grupos informales, se puede observar que hay muchos factores comunes que comparten ambos grupos.

A) Círculos de calidad.

Los círculos de calidad, también conocidos como círculos de control de calidad, son los grupos de personas que reúnen a los trabajadores de una área para identificar los problemas relacionados con la producción, analizarlos y recomendar soluciones. Por primera vez en la historia aparecen en la industria japonesa al final de la década de los cuarenta; las empresas estadounidenses empiezan a incluirlos en su sistema en la década de los setenta, con un gran éxito y un gran número de compañías emplean este tipo de control.

Aunque los círculos de calidad están creados por la organización, y ésta también guía y vigila su desarrollo, al final los grupos trabajan de forma autónoma. Los miembros del círculo, que son entre ocho y doce personas, se reúnen periódicamente durante su jornada de trabajo si las políticas de la compañía lo permiten, para discutir los problemas, analizarlos, proponer soluciones o aportar ideas nuevas para el mejor aprovechamiento de los recursos físicos y/o humanos. La dirección brinda todo el apoyo necesario para el adecuado funcionamiento de estos grupos, capacita a los empleados que participan en el trabajo de los círculos, presta atención a las recomendaciones y proporciona lugar y tiempo para las reuniones del grupo.

Los círculos de calidad permiten la participación activa de los empleados en el proceso de planeación, de toma de decisiones, es decir, de todas las actividades importantes dentro de la organización, les proporciona además un sentimiento de importancia y aumento de

motivación, satisfacen sus necesidades psicológicas, facilita el desarrollo personal y profesional y facilita la comunicación.

Los círculos de calidad demostraron su efectividad en la economía de varias naciones muy diversas, en la primera década del siglo XXI se aplican con éxito en diversos países asiáticos, en el Occidente industrializado y en varias corporaciones que están logrando notables éxitos en países como Chile, Perú, Argentina, México y Colombia. (Werther y Davis, 2000 p.443)

B) Los grupos autodirigidos.

Un enfoque que revolucionó el mundo laboral, es la idea de la formación de grupos autodirigidos en el trabajo. Estos grupos cuentan con una gran autonomía son responsables de muchas actividades que anteriormente fueron reservadas para la gerencia y la dirección. Una definición de este grupo de trabajo la ofrecen Kreitner y Kinicki:

Los grupos autodirigidos se definen como grupos de trabajadores a los que se concede la supervisión administrativa de su área de trabajo. (Kreitner, Kinicki, 1997 p.380)

Los equipos de trabajo están formados por personas que por su especialidad complementan la unidad de trabajo, haciendo suficientemente eficaz el desempeño de las labores específicas. La autonomía de los grupos autodirigidos se refleja en las funciones que desempeña el equipo, estas funciones que Kreitner y Kinicki (1997 p.381) mencionan son:

- establecer el programa del trabajo
- proporcionar capacitación
- establecer cuotas de producción
- tratar directamente con clientes externos
- valorar los resultados
- tratar con vendedores y proveedores
- comprar equipo o servicios
- presupuestar
- contratar personal
- despedir personal

Como se puede observar, las responsabilidades de dicho personal aumentaron en forma significativa, exigiendo cambios en el comportamiento hacia la cooperación.

El enfoque de grupos autodirigidos no significa dejarlos para que desempeñen sus tareas solos y sin preparación alguna, las organizaciones deben adoptar muchos cambios en su propia estructura y preparar a la gente para estos cambios. Lo que más llama atención, a

parte de las complejas funciones que debe desempeñar el grupo, es acortar la distancia entre dirección y los niveles operativos. Los gerentes o supervisores, que anteriormente representaban la autoridad delegada por la dirección, en el nuevo sistema pueden tener asignadas nuevas tareas, por ejemplo la capacitación o la formación de otros equipos de trabajo. Aunque los grupos autodirigidos recogen muchas recensias positivas de los especialistas en la materia y también hay varias empresas que ya adoptaron este enfoque, no todas las compañías se deciden a cambiar su estructura interna. Entre los obstáculos que se presentan, están los altos costos del cambio, el trabajo en equipo autogestionado tiene también su precio. Solamente la capacitación cuesta ya 70.000 dólares por trabajador, en la acería de New Carlisle. (Kreitner y Kinicki, 1997 p.380)

Otro desafío al basar la estructura organizacional en los grupos autodirigidos puede ser el diseño físico del lugar, que permite a un grupo trabajar eficientemente de forma autónoma. Este obstáculo algunas compañías grandes, como Volvo o General Motors, lo eliminaron al construir las plantas nuevas, diseñadas específicamente para el trabajo de los equipos.

Así, por ejemplo, la planta de montaje de automóviles Volvo basada en equipos opera con plataformas portables de montaje en lugar de las cadenas de montaje tradicionales. (Kreitner y Kinicki, 1997 p.384)

Debido a los obstáculos que enfrentan las organizaciones para cambiar la estructura interna, en la encuesta realizada en 1993 por la revista Training, apenas 29% de las empresas estadounidenses contaban por lo menos con un equipo de trabajo autogestionado. (Kreitner y Kinicki, 1997 p.381)

Entre los grupos autodirigidos y los grupos informales hay muchas diferencias; la principal es que los primeros, como equipos de trabajo son formados por la organización, y los segundos son los grupos amistosos formados espontáneamente. No se va a escribir mucho respecto a las diferencias o similitudes entre estos dos tipos de grupos, pero resulta interesante señalar el impacto que tienen estos grupos autodirigidos sobre los individuos. Las relaciones personales, las actividades e interacción, de los grupos

informales en muchas ocasiones no están relacionadas con la actividad laboral, estos factores, para los grupos autodirigidos fueron sustituidos por objetivos organizacionales basándose en amistad, cohesión, proximidad física, intereses comunes y satisfacción de necesidades. También es importante señalar que no todos los factores que facilitan la formación del grupo informal pueden servir para los grupos autodirigidos. Por ejemplo, la preparación profesional no puede ser sustituida por la atracción personal, así que no todo lo que ofrece un grupo informal, lo ofrece el grupo autodirigido, pero hay puntos importantes de convergencia que pueden cambiar el futuro y trazar caminos nuevos en el desarrollo de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. Conclusiones.

Los estudios de Hawthorne (1933), sin duda alguna, tuvieron una gran influencia sobre los trabajos respecto a los grupos informales, incluso la propia investigación durante el tiempo que se ha llevado a cabo, cambió el objeto de estudio. Los factores físicos en el ambiente laboral y su impacto en la productividad, se fueron reemplazados por los grupos informales y la influencia o poder que ejercen sobre sus miembros, así como las consecuencias para el proceso productivo. Desde este momento diversos autores dedican sus estudios a saber qué tan grande es el poder del grupo informal, cuál es la fuerza que atrae a las personas y hasta qué punto puede cambiar la conducta de los individuos si forman parte del grupo.

Aunque hay muchas preguntas, todos los autores señalan la gran importancia que tienen los grupos informales en el ambiente laboral, destacan la fuerza que poseen éstos y en algunas ocasiones establecen las características que deben de poseer los grupos efectivos de trabajo. Por ejemplo McGregor(1960) señala once características fundamentales de los grupos eficaces de trabajo, y Likert(1969) establece 24 de estas características. Las recomendaciones que hacen los autores no siempre tienen relación con el grupo informal, pero las aportaciones para formar los grupos efectivos de trabajo son muy evidentes. Por ejemplo para McGregor (1960):

1. La atmósfera tiende a ser informal, cómoda, relajada. No hay tensiones evidentes...

Likert (1969) adiciona también que:

2. El grupo ha existido durante suficiente tiempo para haber desarrollado una relación laboral bien establecida y relajada entre todos sus miembros. (Citado en Furnham, 2001 p.467)

Después de las recomendaciones deben de seguir las acciones, pero ¿cómo lograr una atmósfera informal dentro de un sistema de reglamentos?

La respuesta puede señalar a los grupos autodirigidos o círculos de calidad, pero en estos grupos hay mucha influencia formal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y esto es cierto, no se puede transferir 100% del ambiente de un grupo a otro, por ejemplo de un grupo informal al grupo de trabajo, pero podemos facilitar el parecido entre ellos por tomar en cuenta lo que los grupos informales aprecian.

Las recomendaciones o señalamientos de importancia de los grupos informales no son suficientes, la dirección debe de tomarlos en serio y emprender acciones que incluyan a estos grupos en el desarrollo de la organización.

Hay pocos directores de industrias que no se dan cuenta de las actividades de grupos tales como la restricción de la producción, las huelgas y las actividades de brazos caídos, todas ellas contrarias a los objetivos de la empresa. A la inversa, casi todos los directores de organizaciones pueden citar ejemplos de los modos en que los grupos informales han contribuido materialmente a los beneficios de las mismas ayudando a resolver problemas de producción, a aumentar la productividad, etc. (Huse, 1976 p.118)

El diseño de la estructura formal de la organización no puede cambiar sesgando su funcionamiento hacia grupos informales, pero tomarlos en cuenta en las políticas, ayuda mucho a la compañía para lograr las metas que se propuso. Las funciones de los grupos informales, aunque no están escritas ni incluidas en los reglamentos o protocolos, son las que benefician a la organización y también a los trabajadores, y en gran parte complementan las necesidades psicológicas de los individuos, las que fueron olvidadas u omitidas por la organización.

La existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que estos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo. (Schein, 1980 p.142)

Aquí también debe señalarse la importancia del trabajo de psicólogo, como especialista dedicado a estudiar el comportamiento humano, ya que puede aportar sus conocimientos en el diseño de programas que incluyan una mayor participación de los grupos informales en la vida laboral de los trabajadores. Esta participación, por las características particulares de los grupos, no puede ser directa, pero debe tener un impacto importante en el proceso de producción y más todavía en la creación del clima laboral que los individuos hacen por medio de la interacción, ya sea en la empresa o fuera de ésta.

K.Davis ofrece algunas recomendaciones de acción que las organizaciones deben de llevar a cabo y en beneficio de la misma, utilizar la fuerza del grupo informal para facilitar el camino hacia sus metas.

La dirección no establece las organizaciones informales... Sin embargo puede aprender a convivir con ellas y adoptar varias medidas para influir en su funcionamiento:

1. Aceptar y conocer a la organización informal
2. Identificar los diversos niveles de actitudes y conductas dentro de ella
3. Considerar los posibles efectos en los sistemas informales al adoptar cualquier tipo de acción
4. Integrar tan pronto como sea posible los intereses de los grupos informales con los de la organización formal
5. Evitar que las actitudes formales amenacen innecesariamente a las organizaciones informales.

(Davis, 2001 p.375)

El psicólogo, que es la persona en la organización que se ocupa de los recursos humanos, de relaciones interpersonales y obrero patronales, debe ver todavía más allá de los grupos existentes, porque como dice Blau:

Podemos declarar que las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio. (Blau, Scott 1962 p.94)

Y creando estas oportunidades, se crea un ambiente adecuado para la libre formación de los grupos sin esperar que aparezca en el momento inadecuado, como respuesta a los problemas. El grupo informal, que se caracteriza por la unidad a través de las actividades que han proporcionado satisfacción a sus miembros, y no necesariamente relacionada directamente con la productividad, puede ver los problemas del medio desde diferente ángulo y ser capaz de resolverlos o dialogar, eliminando dichos problemas como base de la formación del grupo.

Las actividades que facilitan la libre formación de grupos informales, deben ser diseñadas en un ambiente libre de formalidades y jerarquías, de preferencia, fuera de las instalaciones donde laboran, lo que asegura mayor confianza y disminuye las tensiones. Todas las actividades deben ser cuidadosamente planeadas por un profesional y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

anticipadas por la investigación respecto a las preferencias y orientaciones de los empleados, y obtener más que la aceptación, la participación en el proceso de planeación. Estos lineamientos deben caracterizar la dirección participativa tan propagada en actualidad, obligando a los empleados a dar mayores aportaciones a la empresa, y por medio de ésta, satisfacer sus necesidades psicológicas, que hasta el momento ha sido la función de grupos informales.

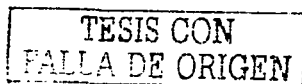
De lo anterior, la propuesta planteada está dirigida a los profesionales responsables de los recursos humanos y a los estudiantes del área laboral interesados en estudio de los grupos informales. Los gerentes, al familiarizarse con las características principales de los grupos informales, las formas como pueden influir estos grupos sobre la eficiencia de las organizaciones y las funciones que desempeñan dichos grupos, pueden desarrollar los procedimientos acordes con las características particulares de la empresa, que proporcionen a los individuos, a los grupos informales y formales sentimientos de importancia, de interés por los empleados y preocupación por su bienestar.

La propuesta para los estudiantes consiste en la invitación a realizar un estudio más completo, estudio respaldado por los datos recientes del campo, donde la información que se encuentra en este trabajo pueda servir como guía y orientación de la forma de planear las actividades, cuáles procedimientos sean más adecuados y qué tipo de respuestas se puede esperar. Aunque un estudio de los grupos informales puede presentar grandes dificultades por las características particulares que presentan tales grupos, la investigación puede ser muy prometedora al obtener datos e información que las organizaciones aprovecharán en bien de sus empleados y existencia de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

1. Anderson R.E. (1994), La conducta humana en el medio social, España, Gedisa.
2. Arias Galicia (1975), Administración de recursos humanos, México, Trillas.
3. Blau y Scott (1962), Formal organizations: a compatatative approach, USA, Chandler Publishing Company.
4. Bleger J. (1983), Temas de psicología: entrevista y grupos, Argentina, Ediciones Nueva Visión.
5. Brown J.A.C. (1970), La psicología social en la industria, México, Fondo de Cultura Económica.
6. Brunet Luc (1987), El clima del trabajo en las organizaciones, México, Trillas.
7. Chiavenato I. (1995), Introducción a la teoría general de la administración, Colombia, McGraw Hill.
8. Davis K. y Newstrom J.W. (2001), Comportamiento humano en el trabajo, México, McGraw Hill.
9. Doise (1982), Psicología social y relaciones entre grupos, México, Fondo Educativo Interamericano.
10. Drevillon J. (1978), Psicología de los grupos humanos, Argentina, Ediciones Nueva Visión.
11. Dubin R. (1983), Las relaciones humanas en la administración, México, CECSA.
12. Fingerman G. (1969), Conducción de grupos y masas, Argentina, Colección de Estudios Humanísticos.
13. Fuentes A.M. (1993), Psicología social del grupo, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
14. Furnham A. (2001), Psicología organizacional, México, Oxford University Press.
15. Guillén G.C. y Guil B.R. (2000), Psicología del trabajo para relaciones laborales, España, McGraw Hill.
16. Harris O.J. (1980), Administración de recursos humanos, México, Limusa.



17. Hellierger D. Slocum J.W. Woodman R.W. (1999), Comportamiento organizacional, México, International Thomson Editores.
18. Homans G. (1963), El grupo humano, Argentina, Eudeba.
19. Hodgetts R.M. y Altman S. (1991), Comportamiento en las organizaciones, México, McGraw Hill.
20. Huse E. (1976), El comportamiento humano en la organización, México, Fondo Educativo Interamericano.
21. Kahn y Katz (1977), Psicología social de las organizaciones, México, Trillas.
22. Kreitner R. y Kinicki A. (1997), Comportamiento de las organizaciones, España, McGraw Hill.
23. Likert R. (1986), Nuevas formas para solucionar conflictos, México, Trillas.
24. Napier (1975), Grupos, teoría y experiencia, México, Trillas.
25. Olmsted M.S. (1989), El pequeño grupo, Argentina, Paidós (3ª reimpresión).
26. Robbins S.P. (1999), Comportamiento organizacional, México, Pearson Educación.
27. Rodríguez M. (1978), Psicología de la organización, México, Trillas.
28. Schein E.H. (1980), Psicología de la organización, Colombia, Prentice Hall Internacional.
29. Schultz D.P. (1985), Psicología industrial, México, Interamericana.
30. Tannenbaum A. (1968), Psicología de la organización laboral, México, CECSA.
31. Wether W.B. Jr. y Davis K. (2000), Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill.
32. Zander y Cartwright (1970), Dinámica de grupos: investigación y teoría, México, Trillas.
33. Salinas Oscar Javier (2002), La importancia de los grupos informales, www.gestiopolis.com
34. Salinas Oscar Javier (2002), Grupos inteligentes para la solución de problemas, www.gestiopolis.com
35. García Vidal Gelmar (2002), Psicología y administración: hermanas de sangre, www.gestiopolis.com

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

36. Leopoldo de la Fuente Silva (2002), La organización como un sistema complejo de comunicación, www.uch.edu.ar/rrhh
37. Espinosa Víctor (2002), Trabajo en equipo, www.gestiopolis.com
38. Marcelo F. Pérez (2002), Teoría de grupos, www.gestiopolis.com
39. Concepto y fundamento de la psicología social (2002), www.gestiopolis.com

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN