

Grupos



Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com

(593-9) 4194239



Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
 - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
 - ◆ Producción.
 - ◆ Administración.
 - ◆ Finanzas.
 - ◆ Investigación.
 - ◆ Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Grupo

- Es una reunion mas o menos permanente, de varias personas, que interactuan y se influyen entre si para lograr ciertas metas comunes, en donde los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta por normas y valores que todos han reconocido, creado o modificado.

Propiedades esenciales de un grupo

- **Interacción:**
 - ◆ Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- **Cohesión:**
 - ◆ Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- **Motivos y metas comunes:**
 - ◆ Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- **Normas de conducta:**
 - ◆ Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
- **Estructura:**
 - ◆ Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Que observamos en Grupo?

■ Contenido:

- ◆ Lo que el grupo habla (allá y entonces):
 - ◆ Que es un buen liderazgo?
 - ◆ Como puedo motivar a mis subordinados?
 - ◆ Como dar mas eficacia a las reuniones?

■ Proceso:

- ◆ Manera en que maneja su comunicacion.
 - ◆ Aqui y Ahora.
 - ◆ Quien habla, Quien habla con quien.
 - ◆ Como trabaja en sentido de sus procedimientos y organizacion actuales.

- Contenido suele ser indicio de problemas en el proceso en mente de integrantes para no enfrentar problema directamente.

Contenido vs. Proceso

- Hablar acerca de problemas de autoridad “allá.”
- Hablar de ineficientes que pueden ser reuniones en planta.
- Hablar de miembros de staff que en realidad no ayudan a nadie.
- Muy posible que se este liberando batalla de liderazgo en el grupo.
- Miembros estan instisfechos con el rendimiento de su propio grupo.
- Insatisfaccion con el papel del lider del grupo.

Comunicacion en el Grupo

- Quien habla?
 - ◆ Por cuanto tiempo?
 - ◆ Con cuanta frecuencia?
- A quien mira la gente cuando habla?
 - ◆ Señala a otros, posiblemente partidarios en potencia.
 - ◆ Analiza al grupo.
 - ◆ A nadie.
- Quien habla despues de quien?
- Quien interrumpe a quien?
- Que estilo de comunicacion se utiliza (aseveraciones, preguntas, tono de voz, gestos).
- Clave de factores importantes:
 - ◆ Quien dirige a quien?
 - ◆ Quien influye a quien?

Procedimientos Toma Decision

- Grupos siempre estan tomando decisiones.
- Conciente o inconcientemente.
- No solo sobre contenido sino tambien sobre el proceso y procedimientos.
- Observar como para evaluar si decision es adecuada al asunto de fondo y juzgar conescuencias de metodos son el objetivo de grupo.
- Decisiones de grupo son dificiles de deshacer:
 - ◆ “todos de acuerdo, verdad?”
 - ◆ Oposicion sofocada: invalidarla solamente si reconstruimos, entendemos como la tomamos y evaluamos si metodo fue o no apropiado.

Procedimientos Toma Decision

- El Autoritario:
 - ◆ “Esto es lo que vamos a hacer. PUNTO”
- El Plop:
 - ◆ “Creo que debemos presentarnos...” (silencio).
- Agenda Auto – Autorizada:
 - ◆ “Creo que debemos presentarnos, me llamo Juan Piguave...”.
- Apreton de Manos:
 - ◆ “Me pregunto sino seria util presentarnos? Creo que si., me llamo Juan Piguave.”
- Alquien tiene alguna objecion?
 - ◆ O estamos todos de acuerdo?
- Votacion Mayoritaria – minoritaria:
- Sondeo:
 - ◆ “Veamos que opinan todos. Que piensa Ud?”
- Prueba del Consenso:
 - ◆ Exploracion para ver si oposicion es firme para no ceder. No necesario unanimidad, pero no contra firme.

Etapas Desarrollo Grupo

- Etapa 1 – Formacion.
- Etapa 2 – Tormentosa.
- Etapa 3 – Normativa.
- Etapa 4 – Desempeño.

Comportamiento en el Grupo

- Cuando un miembro dice o hace algo, puede considerarse desde punto de vista de cual parece ser su proposito:
 - ◆ Orientacion a la Tarea:
 - ◆ Tratando de que se realice la tarea.
 - ◆ Orientación al Mantenimiento del Grupo:
 - ◆ Tratando de mejorar relaciones entre miembros.
 - ◆ Orientación a si mismo:
 - ◆ Satisface una meta o necesidad personal sin dar consideracion a problemas del grupo.
- A medida que grupo crece, necesidades de miembros se integran con las del grupo: Menos con orientación a si mismo.

Orientacion a la Tarea

- Iniciar:
 - ◆ Propone tareas o metas. Define Problemas. Sugiere Procedimiento. Sugiere ideas para resolverlo.
- Buscar informacion u opiniones:
 - ◆ Solicita hechos concretos. Busca informacion pertinente. Solicita estimados. Busca sugerencias o ideas.
- Dar informacion u opinion:
 - ◆ Ofrece hechos concretos. Da información pertinente, estimados o creencias. Ofrece sugerencias o ideas.
- Esclarecer y explayarse:
 - ◆ Interpreta informacion o sugerencias. Esclarece confusiones. Define terminos. Indica alternativas y topicos.
- Resumen:
 - ◆ Congrega ideas afines. Reexpone sugerencias despues que grupo las discutio. Ofrece decision o conclusion para que grupo acepte o rechaze.
- Prueba de Consenso:
 - ◆ Indaga si grupo esta llegando a decision. Lanza globo de ensayo para probar conclusion posible.

Mantenimiento del Grupo

- Armonizar:
 - ◆ Trata reconciliar desavenencias. Reduce tension. Logra personas analicen diferencias.
- Portero:
 - ◆ Ayuda a mantener abiertos canales de comunicacion. Facilita participacion de otros. Sugiere procedimientos para compartir comentarios.
- Estimulantes:
 - ◆ Amistoso, cordial, sensible a los demas. Indica con expresion o comentarios aceptacion de aporte de demas.
- Buscar un Acomodo:
 - ◆ Cuando nuestra idea o status esta en juego en un conflicto, ofrece ceder status, admite errores, hace modificaciones en aras de coherencia o crecimiento de grupo.
- Establecimiento y Pruebas de Normas:
 - ◆ Comprueba si grupo esta satisfecho con procedimientos. Sugiere procedimientos o normas explicitas o implicitas.

Orientacion al Yo

- Existen fuerzas activas que trastornan trabajo del grupo.
- Mayoria con base emocional.
- Producen comportamientos emocionales que interfieren funcionamiento.
- Crean sub – mundos en la vida del grupo.
- No deben ser ignorados, sino antes ser reconocidos. Causas comprendidas y crearse condiciones para canalizar energias emocionales en direccion del esfuerzo del grupo.

Orientacion al Yo

Problemas o Causas basicas:

- Problema de identidad:
 - ◆ Quien soy yo en este grupo? Donde calzo en el mismo? Que tipo de comportamiento es aceptable en este grupo?
- Problema de metas y necesidades:
 - ◆ Que quiero obtener del grupo? Pueden ser congruentes las metas del grupo con las mias? Que puedo ofrecer al grupo?
- Problema de poder, control e influencia:
 - ◆ Quien controla lo que yo hago? Que medida de poder e influencia tengo?
- Problema de la intimidad:
 - ◆ Que grado de intimidad alcanzaremos en el grupo? Que tan personales seran las relaciones? Cuanta confianza mutua podemos tener? Como lograr un nivel de confianza mas alto?

Orientacion al Yo

Comportamientos producidos por Problemas.

- Dependencia - Contradependencia:
 - ◆ Se apoya o pone resistencia a figura de autoridad.
- Lucha y Control:
 - ◆ Afirma el dominio personal, procura salirse con la suya sin importar los demas o grupo.
- Retiro:
 - ◆ Trata de eliminar sensaciones incomodas abandonando sicologicamente al grupo.
- Apareamiento:
 - ◆ Busca a uno o dos partidarios y forma una especie de subgrupo en el cual los miembros se protegen y apoyan sicologicamente.

- No son las únicas facetas que se observan en un grupo.
- Lo que importa observar variará depende de lo que el grupo esté haciendo, necesidades del observador y sus propósitos.
- Al mejorar la destreza de observar lo que ocurre en el grupo, tendremos datos importantes para comprenderlos e incrementar la eficacia en ellos.

Cultura Organizacional

Recursos Humanos

FIMCM

Nivel 500

FMAR-02444

Ac. Fabrizio Marcillo Morla MBA

Schein, 1992

- Es necesario, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."

Cultura Organizacional

- Un patron de supuestos basicos compartidos, que el grupo ha aprendido a medida que ha solucionado problemas. Que ha funcionado suficientemente bien como para considerarse valido, y por tanto ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relacion a esos problemas.

Schein, 1992.

Cultura Organizacional

- Un sistema de significados comunes entre integrantes que distingue una organizacion de otras.
- Manifestacione concretas:
 - ◆ Costumbres, leyendas, creencias, valores, rituales, uniformes, tradiciones, lenguaje, supuestos, simbolos, procedimientos, etc.
- En toda organizacion hay cosas de las que debemos mantenernos alejados y cosas que debemos conocer.

Funcion de C.O.

■ Trelles:

- ◆ “No puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”.

■ Robbins (1991):

- ◆ La cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

CULTURA ORGANIZACIONAL



INFLUENCIAS CULTURALES SOBRE LA EFICACIA



Cultura y eficacia organizacional



Modelo de Hofstede

- C. O. es manifestación del sistema Cultural Nacional.
- Estudios reportan diferencias en cuatro dimensiones:
 - ◆ Relación respecto a la distancia al poder.
 - ◆ Actitud frente a incertidumbre.
 - ◆ Masculinidad / Femeinidad.
 - ◆ Individualismo / Colectivismo.
 - ◆ Orientación a LP / CP.

(Hofstede, 1980 IBM 40 Paises).

Distancia al poder

- Grado en que los miembros de una sociedad están dispuestos a aceptar una distribución desigual del poder, riqueza, y prestigio .

Actitud frente a incertidumbre

- Evitar la Incertidumbre – grado de tolerancia a la incertidumbre, ambigüedad, y riesgo.
- Muestra en qué medida una sociedad se siente amenazada por las situaciones inciertas y ambiguas, y busca evitar estas situaciones asegurando una mayor estabilidad de la carrera.

Masculinidad vs. Femenineidad

- No es grado de separación de los roles de género en una sociedad.
- **MASCULINIDAD:**
 - ◆ Muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la asertividad, el dinero, los bienes, etc.
- **FEMINEIDAD:**
 - ◆ Muestra en qué medida los valores dominantes en una sociedad son la atención de los otros, la calidad de vida, etc.

Individualismo vs. Colectivismo

- Grado en que individuos en una cultura actúan independientemente de otros miembros.
- Individualismo:
 - ◆ Lazos sociales débiles. Cada uno debe responsabilizar por sí mismo y sus familiares próximos.
 - ◆ Relaciones más sueltas. Individuos deben cuidarse a sí mismos. Ej. En USA individualismo visto como fuente de bienestar.
- Colectivismo:
 - ◆ Lazos sociales mas fuertes. Hay distinción entre “pertenecientes al grupo” y “extraños al grupo”. La comunidad debe responsabilizarse por sus integrantes.
 - ◆ Sentido de identidad y pertenencia individual es dado por grupos cohesivos. Ej. En Japón y México se espera gran lealtad a cambio del sentido de seguridad dado por el grupo.

Largo Plazo / Corto Plazo

- Sociedad orientada a largo plazo:
 - ◆ Exhibe una postura pragmática y orientada hacia el futuro, el cual se lo toma como oportunidad.
- Sociedad orientada a corto plazo:
 - ◆ Muestra una actitud mas normativa, conservadora y dependiente de cierta perspectiva histórica.

Socialización
Impacto de la cultura de la organización sobre las personas. Se mide según el grado de aceptación de las normas

ALTA

conformidad
o conformismo

individualismo
creativo

BAJA

apatía o
aislamiento

resistencia
pasiva o
rebelión

BAJA

ALTA

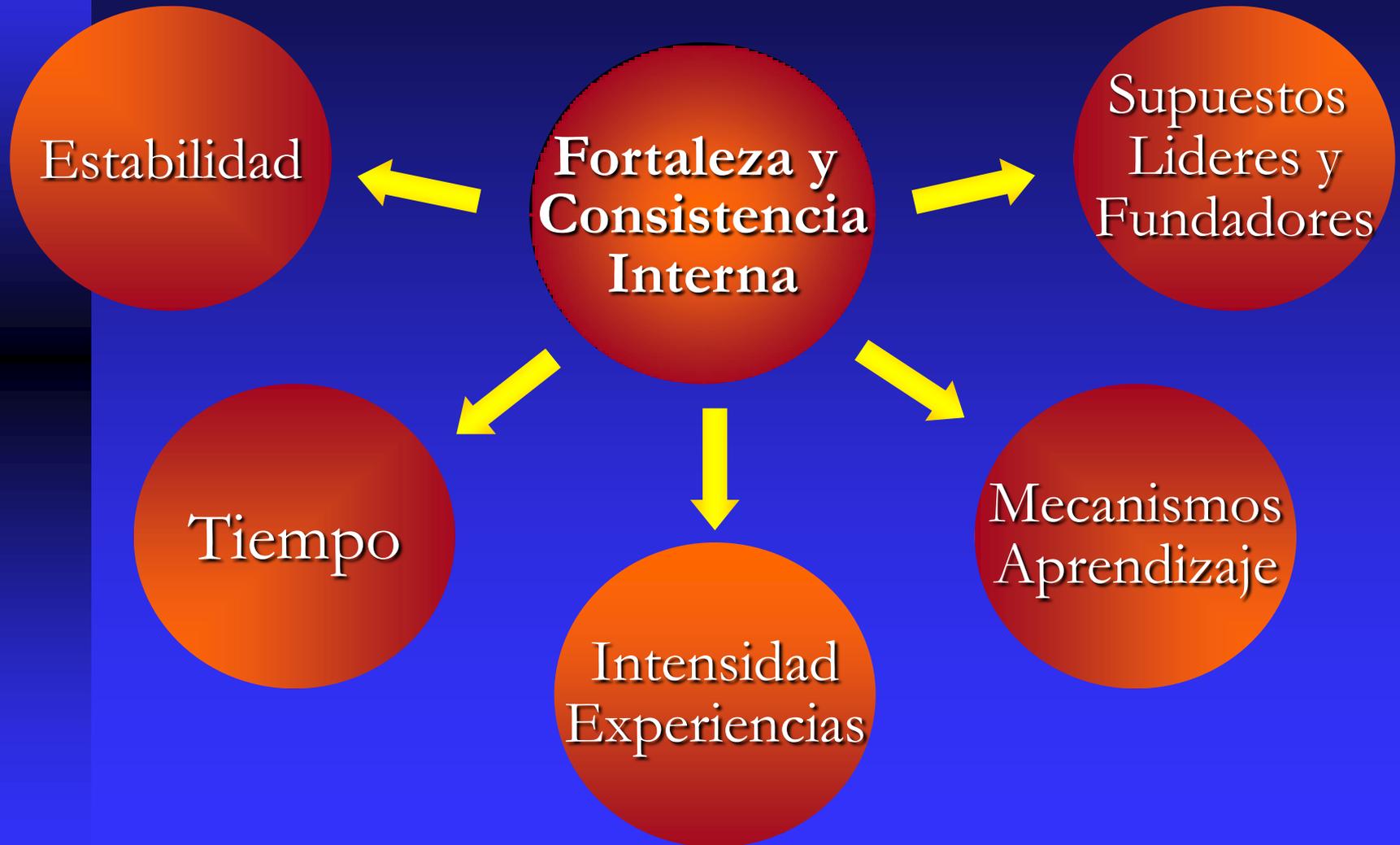
Individualización

Impacto del comportamiento de las personas en la cultura. Se mide según el grado de desviación de las normas

Modelo de Schein

- **Cultura organizacional es**
 - ◆ Un patrón de supuestos básicos
 - ◆ Inventado, descubierto, o desarrollado por un grupo
 - ◆ Mientras aprende a adaptarse al entorno y a integrarse internamente
 - ◆ Que ha funcionado suficientemente bien como para considerarse válido
 - ◆ Por lo tanto es enseñado a sus miembros
 - ◆ Como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir.

Determinantes de la Cultura



(Schein, 1980)

Niveles de Cultura Organizacional

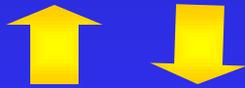
Artefactos
Observables

Visible pero no
muy descifrable
u obvio



Normas y
Valores

Más consciente



Supuestos
Básicos

Tomada por obvia,
Invisible

Artefactos

■ Nivel I:

- ◆ Patrones de comportamiento organizacional – tecnología, arte, patrones visibles y auditivos. Son fáciles de ver pero difíciles de interpretar si no conocemos otros niveles.
- ◆ Determinado por su entorno físico y social: espacio físico, el lenguaje oral y escrito, la capacidad tecnológica y la conducta expresa de sus miembros. Son visibles pero difíciles de descifrar lo que en el fondo reflejan. Los integrantes generalmente no conocen sus propios productos.

Normas y Valores

■ Nivel II:

- ◆ justificación del comportamiento – Como explican, justifican y racionalizan las personas lo que dicen y hacen (dar sentido a las cosas).
- ◆ Indican cómo deben hacerse (o pensarse) las cosas. Tiene un cierto nivel de conciencia. Son las políticas expresadas con la total convicción que servirán para solucionar un problema. A medida que se internalizan, pasan a ser inconcientes. No todos los valores sufren dicha transformación.

Supuestos Básicos

■ Nivel III:

- ◆ Cultura - Ideas y premisas de las personas que gobiernan sus justificaciones y comportamientos. Conjunto de premisas importantes que los miembros de la organización comparten en común: creencias, valores y principios internos.
- ◆ Cuando la solución sirve a un problema repetidamente queda afianzada. Comenzó como hipótesis, apoyada en un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hacerse en una unidad cultural. Cuando se encuentran fuertemente incorporadas en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible una conducta basada en otras premisas. Las presunciones pueden distorsionar datos o dar lugar a situaciones contradictorias.

**Como las
Capas de
Una cebolla**



- Al retar o cambiar estos principios es que surge la resistencia al cambio. Efecto de cultura persiste y es poderosa. La gerencia debe saber como se comportan y en que creen.
- Es más fácil cambiar el comportamiento que las creencias. Se puede lograr un cambio en comportamiento que no logra un cambio en las creencias, ya que viene un comportamiento de justificación.

Como se forma?

■ Lideres:

- ◆ Es creada o desarrollada por lideres, gerentes fundadores. Es enseñada.

■ Social:

- ◆ Es socialmente creada por los miembros y puede ser aprendida.

■ Subconsciente:

- ◆ Es originada en el subconsciente colectivo. Es heredada y universal.

Como se forma la Cultura?

- Refuerzo Positivo
- Reducción de la ansiedad
- Proceso gradual e interminable
- Visión de Mundo de los fundadores
- Llegada de nuevos integrantes

¿Cómo se Crea y Mantiene la Cultura Organizacional?



Transmisión de la Cultura

- Inducción
- Proceso de Socialización
- Entrenamiento
- Reglamento
- Historias Informales
- Evaluación del Desempeño
- Remuneración Estratégica

Elementos de la Cultura

- Valores
- Premisas (valores-> inconscientes)
- Rituales y Ceremonias
- Historias y Mitos
- Héroes
- Normas
- Comunicación

UNA TIPOLOGIA

Orientación al Control Formal

Flexible

CULTURA DE CLAN

Valora la tradición,
lealtad, trabajo en equipo,
compromiso personal.
Alta socialización
Orgullo por pertenencia

CULTURA EMPENEDORA

Dinamismo, competitivi-
dad y aceptación del
riesgo
Valoran el compromiso,
la experimentación, la
innovación y
estar a la vanguardia

CULTURA BUROCRÁTICA

Predecible, eficiente y
estable
Valora la formalización,
las reglas, los procedi-
mientos standard y la
coordinación.

CULTURA DE MERCADO

Competitivas y orientadas
a resultados.
Valoran la penetración en el
Mercado y el logro de
objetivos.
Relaciones contractuales y
evaluación del desempeño

Estable

Interno

Externo

Foco de Atención

Tipología C.O.

- **Función epistemológica:**
 - ◆ Para estructurar estudio organización como fenómeno social. Vía para comprensión de la vida organizativa.
- **Adaptativa:**
 - ◆ Para lograr comprensión común sobre su problema de supervivencia, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
- **Legitimadora:**
 - ◆ Justifica sentido y valor de organización. Refuerza orientación y finalidad de esta, dando sentido al comportamiento y trabajo de miembros
- **Instrumental:**
 - ◆ Instrumento ideal para conseguir gestión eficaz de organización a través de manipulación más sutil que técnicas jerárquicas

Tipología C.O.

- Reguladora (controladora):
 - ◆ Guía informal de comportamiento, permitirá aminorar ambigüedad en conducta de miembros creando entorno estable y predecible, cómo se hacen cosas.
- Motivadora:
 - ◆ Valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan compromiso con metas relevantes, con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- Simbólica:
 - ◆ Representación de vida social de un grupo. Resume, y expresa valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

“La experiencia no es lo que nos ocurre a nosotros, sino lo que nosotros hacemos con lo que nos ocurre”

Aldous Huxley