



Visión Gerencial

ISSN: 1317-8822

revistavisiongerencial@gmail.com

Universidad de los Andes

Venezuela

Diez Cejas, Elieth

Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos

Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 156-165

Universidad de los Andes

Mérida, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465546017003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos

Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos

156

VISIÓN GERENCIAL

Recibido: 11-07-2006 • Revisado: 21-08-2006 • Aceptado: 09-09-2006

## Resumen

Esta investigación se centra fundamentalmente en el estudio del desarrollo grupal y en el modelo de complejidad de tareas que se lleva a cabo en las organizaciones. Los grupos en los contextos organizacionales han cobrado relevancia desde mediados del siglo XX; algunos autores estudiaron su naturaleza, organización y dirección, otros se han interesado en las técnicas que utilizan mientras que otros se han preocupado de su formación, cuáles son los procesos y cómo funcionan entre otros. Partiendo de los planteamientos de Meneses (2004) y Ortega (2004) para elaborar un modelo teórico sobre el nivel de desarrollo grupal, y el modelo de complejidad de tarea planteado por Díez (2005), el propósito de este estudio se centró en el análisis de los diversos modelos grupales de cara a tres dimensiones: la primera tiene su enfoque en el nivel de desarrollo grupal, la segunda en el de complejidad de la tarea (2005), y la tercera a la efectividad grupal defendida por Alcocer (2003). El estudio empírico centra su interés en conocer el alcance que tienen estos tres factores en lo que respecta al grupo como actor protagonista en las organizaciones. Se pretende, por tanto, responder a interrogantes tales como ¿es el nivel de desarrollo grupal un determinante de la efectividad alcanzada por el grupo?, ¿actúa el tipo de tarea como variante mediadora entre el nivel de desarrollo grupal y la efectividad del grupo? Estos interrogantes serán abordados por medio de un estudio empírico en el parque industrial venezolano (Valencia), para lo cual se escogerán 40 grupos formales que operen en empresas industriales del ramo sector de industrias diversas. En este sentido, para el desarrollo empírico de esta investigación se hizo necesario realizar un abordaje teórico de los planteamientos que se tienen de diversos modelos de grupos que están operando en las empresas logrando, de esta manera, una visión compleja y global en los niveles de evaluación e intervención de los grupos en el contexto organizacional-empresarial.

Palabras clave: grupos de trabajo, tarea, efectividad grupal

## Abstract

**The groups in the enterprise organizations: dynamic, complex and adaptative systems  
A theoretical approach since the study of diverse models**

*This investigation is centered fundamentally on the study of group development and on the complexity of tasks model that is carried out in the organizations. The groups in the organizational contexts have gained relevance since the middle of the 20th century; some authors studied their nature, organization and direction, others have been interested in the techniques that uses meanwhile others have worried about their formation, which are the processes and how they work between others. Resting on authors' proposals as Meneses (2004) and Ortega (2004) to elaborate a theoretical model on the group development level, and the task complexity model proposed by Díez (2005), the purpose of this study was focused in the analysis of different group models taking into account three dimensions: the group development level, the task complexity and the group effectiveness (Alcover, 2003). The empiric study centers its interest in knowing the reach of these three factors concerned to the group as protagonist actor in organizations. It is tried therefore to answer queries such as: Is the group development determinant of its achieved effectiveness? The task type acts as a mediator variable between the group development and its effectiveness? These queries will be approached through an empiric study in the Venezuelan industrial park (Valencia), in which it will be chosen 40 formal groups of industrial companies from a diverse type of industry sectors. In this sense, for the empiric development of this investigation it was necessary to carry out a theoretical approach of the existing proposals of different group models that are operating in these companies, achieving this way a global and complex vision in the levels of evaluation and intervention of the groups in the organizational-managerial context.*

Key words: work groups, task, group effectiveness

\* Profesora de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, UNEFA, y de la Universidad José Antonio Páez, UJAB, Valencia. Profesora-Investigadora adscrita al CISET. Universidad de CARABOBO. Doctorante del programa Organización y Recursos Humanos de la Universidad de Barcelona, España

## 1. Consideraciones generales en torno a la temática

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

De este modo, tales avances están obligando a hacer grandes esfuerzos tanto a las organizaciones como a las personas por adaptarse a dichos cambios (Brief y Weiss, 2002; Rousseau, 1997; Wilpert, 1995; Modway y Sutton, 1993), lo cual no siempre es sencillo, como ocurre por ejemplo con la introducción de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo (Andriessen, 2002).

Evidentemente, los reajustes que llevan a cabo las organizaciones no son exactamente los mismos que los que adoptan sus trabajadores. Se aprecia cómo, cada vez más a nivel organizacional, las estructuras son más descentralizadas, horizontales y con una división del trabajo más flexible que antaño (Alcover, 1999). Por su parte, las personas influenciadas e influyentes en estas medidas organizacionales, también hacen uso de sus propios mecanismos de adaptación, tales como la utilización de nuevas tecnologías, el aprendizaje continuo, la cooperación, la regulación del nivel de compromiso, etc.

Son muchos los condicionantes externos e internos (por ejemplo, el neo-liberalismo

comercial, el desarrollo e inversión tecnológica) que han ido creando cada vez con mayor énfasis la necesidad de utilizar equipos de trabajo dentro de las organizaciones (González, Silva y Cornejo, 1996) que no desean sucumbir a las exigencias cada vez más altas impuestas por el mercado altamente competitivo, es decir, de aquellas que requieren de una optimización de sus procesos y, finalmente, de una alta calidad y productividad.

En este orden de ideas por un lado el desempeño viene a tener presencia por cuanto permite establecer una relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos en la organización, con la cantidad de recursos utilizados, lo cual da a conocer el rendimiento de sus trabajadores dentro de la empresa. Por ello, el desempeño viene a representar el motor que se encuentra detrás del progreso económico de cualquier organización al transformarlo en rendimiento. Y por el otro, los grupos de trabajo pueden ser fuentes importantes de desempeño, creatividad y entusiasmo.

Ante estas consideraciones, la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, y poder así tener una idea de sus potencialidades, además de que estas deben conocer cómo es su desempeño dentro de la organización, para poder conocer cuales son sus puntos fuertes o fortalezas a potenciar pues son impulsoras del buen desempeño, y cuales son sus debilidades o limitadores de su eficiencia dentro de su puesto de trabajo; en sí el que un trabajador conozca cómo ha sido su desempeño es una fuente de retroalimentación que contribuye a generar lo que Quijano y Navarro (1999) entienden como percepción de autoeficacia en el trabajo, que se traduce en satisfacción, confianza y motivación hacia la labor desempeñada.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el funcionamiento de los grupos como sistemas complejos, dinámicos y adaptativos, bajo el marco de los modelos teóricos de los autores Meneses y Ortega (2004) y Diez (2005); además pretende considerar del modelo de efectividad organizativa de Alcover (2003). El objetivo será comparar empíricamente cual de los dos modelos

planteados funciona mejor; para ello se hace necesario considerar los diversos enfoques teóricos establecidos por teóricos como Alcocer (1999); English, Griffith, y Stellman (2004), entre otros. Las organizaciones tienen hoy día el desafío de potenciar a los grupos de trabajo aprovechándolos de una manera más creativa y eficiente como elementos fundamentales de la eficacia de la organización.

características individuales de los miembros del grupo, la segunda se centra en el entendimiento de los procesos del grupo y un tercer enfoque que se centra en determinar cómo se pueden medir los constructos del nivel grupal (English, et al., 2004). Este estudio se relaciona con la segunda línea donde se pretende entender cómo es ese funcionamiento del grupo a través del desarrollo de sus procesos. Para ello se desarrollan cuatro aspectos que se relacionan directamente con la temática:

- Auditoría del Sistema Humano y el Nivel de Desarrollo Grupal.
- Grupos como Sistemas Complejos
- Complejidad de Tarea
- Desempeño Grupal

Con la idea de responder las nuevas demandas de los contextos organizacionales surge el Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH), el cual fue pensado como instrumento para el diagnóstico y la evaluación de la gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas; su objetivo es evaluar para la intervención, orientada a la efectividad organizativa, además de constituir también un modelo de comportamiento organizativo que le da soporte a dichas herramientas (Quijano, 1997; Quijano y Navarro, 1999).

### **3. Auditoria del sistema humano y el modelo de nivel de desarrollo grupal**

El ASH es una herramienta que viene desarrollándose paulatinamente, nutriéndose de distintos estudios que han ido perfeccionando su propuesta para el diagnóstico y evaluación de las organizaciones en los distintos niveles tanto organizacional, como grupal e individual. De su interés en el estudio del nivel de desarrollo grupal (NDG) de las organizaciones surge el trabajo de investigación desarrollado por Meneses, Ortega, Navarro y Quijano (en preparación), en el cual se buscó identificar criterios para evaluar el NDG como respuesta a la pregunta de cuándo un conjunto de personas es un grupo.

## **2. APROXIMACIONES TEÓRICAS**

La relevancia de la investigación que parte de la continua utilización de los grupos de trabajo en las organizaciones debido a la creciente complejidad del trabajo y de las tareas, ha despertado en la comunidad científica un interés en realizar investigaciones relacionadas (Alcover, 1999; English, Griffith, y Stellman, 2004). Los estudiosos del tema definen tres áreas donde se ha centrado la investigación sobre grupos de trabajo. La primera línea coloca su lupa en las características individuales de los miembros del grupo, la segunda, se centra en el entendimiento de los procesos del grupo, y un tercer enfoque que se centra en determinar cómo se pueden medir los constructos del nivel grupal (English, et al., 2004). Los grupos de trabajo de acuerdo con Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004:177), son los que logran “altos niveles de desempeño en la tarea, de satisfacción en sus miembros y de viabilidad del equipo”, de esta definición se desprende la relevancia de la tarea dentro del proceso grupal debido a que permite que el grupo alcance las metas estandares propuestas, mientras que sus miembros participan activamente para la consecución de estos objetivos, por tanto, satisfacen sus necesidades personales y, por último, esta satisfacción permite que los miembros deseen continuar trabajando juntos en futuros proyectos generando garantía de continuidad al grupo hasta el logro de su máximo desarrollo como equipo de alto desempeño.

Los estudiosos del tema definen tres áreas donde se ha centrado la investigación sobre grupos de trabajo, la primera línea se enfoca en las

En este estudio se pretende utilizar el concepto de Nivel de Desarrollo Grupal entendido no solamente como lo entendieron y entienden sus autores más influyentes (Petrovsky, 1973, Umansky 1980, Fuentes, 1983 o Roca-Cortés, 1998), sino de un modo mucho más integral, que abarque a las tres corrientes de pensamiento y que por tanto, recoja tanto las similitudes más destacadas, así como algunas diferencias relevantes. De este modo, creemos que para presentar posteriormente nuestro modelo teórico, queremos enriquecer nuestra postura nutriéndonos de la forma más holística posible de los esfuerzos de comparación realizados por los autores Ortega (2004) y Meneses (2004) y sus trabajos teóricos sobre el Nivel de Desarrollo Grupal desarrollado dentro del marco que representa el Modelo ASH (*Auditoría del Sistema Humano Quijano y Navarro 2002*).

Los teóricos Meneses y Ortega (2004) han realizado un esfuerzo por analizar y sintetizar en un solo producto todas las líneas de investigación halladas respecto al fenómeno grupal, tratando de considerar todos los matices válidos, con el fin de encontrar criterios que definan a un grupo de un no grupo (si bien entendido como continuum). Dada la importancia que esta fundamentación teórica va a tener para nuestro trabajo, comentamos aquí brevemente algunas de sus conclusiones más importantes.

Una vez analizados los tres enfoques teóricos, grupalidad, groupness y entitativity, se hallaron finalmente siete categorías o criterios. Cinco de ellos fueron comunes a las tres líneas y son:

- (1) El criterio de la Interrelación/Interacción/ Relaciones interpersonales/autodeterminación colectivista.
- (2) La existencia de proyectos colectivos/ objetivo/s común/es /orientación metas grupales /autodeterminación colectivista.
- (3) La obtención de proyectos colectivos/ resultados comunes/conformidad.
- (4) Los miembros se sienten conectados/ importancia del grupo para sus miembros/unidad o cohesividad/identificación eficaz y emocional con el grupo/identificación e influencia del grupo sobre sus miembros (Incluye membresía:

conciencia de sí mismo, mutua, expertos; y formalidad de la membresía).

(5) La Coordinación (comportamientos, herramientas, conocimientos)/pregnancia / organización y estructura/organización grupo (roles, liderazgo, normas).

Además de estos cinco factores coincidentes, otros dos han sido tomados en consideración, como son la interdependencia y el valor social de la tarea.

Para Meneses (2004) y Ortega (2004) el NDG se puede pensar como un continuo que iría desde el mero agregado, o nulo desarrollo grupal, hasta un alto nivel grupal como sería el caso de un equipo deportivo de alto rendimiento (Meneses, Ortega, Navarro y Quijano; en preparación). Según esta investigación el NDG y su comprensión puede abordarse desde un modelo basado en el enfoque sociotécnico que organiza los criterios en forma de condicionantes, proceso, estructura y producto, dentro de un marco espacio-temporal definido, los investigadores referidos presentan tales factores insertados en un sistema sociotécnico. Por su parte Diez (2005:24) a partir de estos criterios elaboró una conceptualización de grupo “como un conjunto de personas a quien la organización les ha encargado una tarea definida, reportan a alguien como grupo y son conscientes de haber sido designados a ese grupo”. Adicionalmente la autora entiende que los grupos forman parte de grupos más complejos como sistemas abiertos y que su nivel de desarrollo depende de la capacidad que posean para adaptarse a estos contextos y de cumplir sus tareas de una manera efectiva a lo largo de su vida, sin embargo, estos aspectos serán desarrollados a continuación.

#### **4. GRUPOS COMO SISTEMAS DINÁMICOS Y COMPLEJOS**

Arrow, McGrath y Berdahl (2000) plantean que el desarrollo grupal se relaciona con cuatro etapas de desarrollo del grupo las cuales son formación, coordinación, desarrollo y adaptación; la primera, es un estado inicial de construcción del grupo, de

emergencia, es la fase en que ingresan los miembros y se les encarga el trabajo a desempeñar. Luego de definir sus propósitos comienza a generarse, según estos autores, la dinámica local del grupo. En esta fase los miembros se reúnen como una unidad coordinada de miembros, tareas y herramientas, donde se controla la individualidad y se comienza a pensar como colectivo; mientras que la etapa de desarrollo es una fase de cambio pero también se logra la estabilidad y la integración, la madurez, dada por la experiencia y el aprendizaje donde se demuestra cuan efectivos son los miembros en su funcionamiento o desempeño como grupo. De acuerdo a los planteamientos de Arrow, McGrath y Berdahl (2000), se genera en este momento una dinámica global del grupo y finalmente la fase de adaptación el grupo se ajusta y cambia de acuerdo a lo exigido por el contexto, tomando en consideración las exigencias de los contextos físicos, temporales y socioculturales en los que se desenvuelve, generándose para estos autores una dinámica contextual que determina si los miembros se separan del grupo una vez concluida la asignación o si desean trabajar en proyectos futuros lo cual es lo ideal pues permite la continuidad del grupo y su éxito.

De acuerdo con Arrow, McGrath y Berdahl (2000), los grupos son sistemas complejos que interactúan con sistemas más pequeños (individuos) que forman parte de sistemas más amplios (organizaciones); tienen fronteras difusas en las que interactúan tanto con individuos como con organizaciones de las que forman parte. Como se evidencia en esta definición los grupos se desenvuelven o interactúan en distintos contextos que generan una dinámica de actuación, que propicia los intercambios como sistema abierto entre el grupo y el contexto donde participa. Asimismo, Gladstein (1984) señala que los grupos de trabajo son el vínculo entre los individuos y las organizaciones, su función es acoplar las metas organizacionales con las individuales.

El reto de las organizaciones es convertir a los grupos de trabajo en equipos de alto desempeño considerando que los miembros de un grupo tal como señalan Arrow, McGrath y Berdahl (2000:37)

“están envueltos en un contexto físico, temporal, sociocultural y organizacional”. La dinámica grupal hace intercambios en distintos niveles y con estos contextos, pues tanto interna como externamente a los grupos, operan fuerzas que afectan la manera como sus miembros actúan y afrontan los problemas que se les presentan. Dentro de cada grupo existen fuerzas que los impulsan y los inhiben a la acción, de la combinación de estas fuerzas resulta la eficacia de cualquier grupo. Tal como plantean Meneses (2004), Ortega (2004) y Diez (2005), la dinámica grupal se explica mediante la utilización del modelo sociotécnico que puede contribuir a comprender esta realidad intergrupal.

Considerando como entradas a la tarea, las metas, la tecnología, el tamaño del grupo, como procesos el liderazgo, la toma de decisiones, los conflictos y todas las formas como el grupo trabajan y se organiza para cumplir con las metas planteadas, y como salidas principales el desempeño grupal y la satisfacción de los miembros, las investigaciones más recientes plantean que la dinámica grupal se basa en las interacciones, actividades y sentimientos de los miembros. Es por ello que Arrow y McGrath (2001) consideran que los grupos son complejos y adaptativos pues teniendo en consideración estos elementos dentro de la dinámica de los procesos grupales, es frecuente que haya competencia y problemas a lo interno de la estructura grupal.

La competencia según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) dentro de los grupos en su aspecto beneficioso, genera estímulos para trabajar juntos y conseguir las metas mediante el desarrollo efectivo de la tarea, sin embargo, este mismo aspecto tiene muchas veces consecuencias negativas como el surgimiento de conflictos y tensiones que hacen inviable el trabajo del grupo. Por lo anterior las empresas hacen enormes esfuerzos por mantener motivados a sus miembros y estimular la creatividad en la solución de problemas, actividades que disminuyen la posibilidad de efectos negativos de la dinámica grupal.

## 5. Modelo de complejidad de tarea

Por su parte el modelo de complejidad de tarea grupal planteado por Diez (2005), fue el resultado de un proceso detallado de análisis y síntesis de las distintas propuestas. Con el modelo propuesto de complejidad de tarea grupal, pretende facilitar la comprensión y el estudio de las características de las tareas de grupo que exigen diferentes niveles de desarrollo grupal para su realización efectiva. Se elaboró desde una perspectiva dimensional incluyendo los elementos que surgieron como más relevantes en la revisión previa de la literatura. También sobre la base de ésta se definió un grupo de tarea como un conjunto de personas a quien la organización les ha encargado una tarea definida, reportan a alguien como grupo y son conscientes de haber sido designados a ese grupo (Argote y McGrath, 1993; Van de Ven y Ferry ,1980; Tschan y Von Cranach, 1986).

Se proponen ocho dimensiones donde se agrupan las características de la tarea relacionadas con los requisitos de interdependencia exigidas al grupo que las desempeña. Las dimensiones incluidas en el modelo fueron definidas operativamente para la construcción del instrumento con el cual se procederá a la evaluación de la propuesta teórica. De acuerdo a Diez (2005:26) estas dimensiones son: 1. Incertidumbre de tarea; 2. Conflicto de demandas; 3. Claridad de objetivos; 4. Elección de múltiples formas; 5. Claridad de procedimientos; 6. Familiaridad; 7. Complejidad global percibida; 8. Nivel de interdependencia.

Las tres primeras dimensiones están orientadas a los objetivos que persigue un grupo al realizar la tarea. Es el caso de la incertidumbre de tarea entendida como la diversidad de demandas que se le exigen al grupo con procesamientos de diversos tipos de información (Campbell, 1988). La dimensión denominada conflicto de demandas se refiere a las discrepancias o contradicciones que puedan surgir en la realización de una tarea o entre las diferentes tareas que realiza el grupo (Campbell, 1988). La claridad de los objetivos está relacionada con la anticipación o predecibilidad del producto o resultado que debe alcanzar el grupo (Campbell, 1988; Van de Ven y Ferry, 1980).

La elección entre múltiples formas consiste en la variedad de procedimientos que existan para hacer bien el trabajo, siguiendo siempre un criterio de eficiencia lo que implicaría la existencia de unos procedimientos mejores que otros, por otra parte la claridad de los procedimientos se refiere entonces a la existencia y conocimiento por parte del grupo de los procesos, su formalización o estandarización, además de la tecnología y/o la ciencia disponibles para lograr los objetivos grupales.

Asimismo, la familiaridad de la tarea está relacionada con el carácter rutinario de la tarea, la variabilidad del procedimiento al que recurre el grupo para realizar la tarea.(Campbell,1988; Shaw, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980).

Como se evidencia, estas tres dimensiones están orientadas hacia los procedimientos a los que recurre el grupo al momento de realizar la tarea. Los autores se plantearon una dimensión que etiquetaron como complejidad global percibida, la cual tiene un matiz más subjetivo debido a que se refiere a la atribución de complejidad de la tarea que hacen los miembros del grupo de acuerdo a su percepción o experiencia (Campbell, 1988).

Por último, Diez (2005) en su propuesta teórica recoge los planteamientos de diversos especialistas en el área tales como Saavedra, et al. (1993); Van de Ven y Ferry (1980) y Jhen, et al. (1999) para definir el nivel de interdependencia como el intercambio de recursos, conocimientos, información y roles, entre otros. Son considerados cuatro tipos o niveles de interdependencia (Saavedra, et al.,1993; Van de Ven y Ferry, 1980): el nivel más bajo denominado interdependencia mínima, donde cada miembro realiza la tarea de forma completa, tienen tareas similares y su desempeño grupal es la suma de los desempeños individuales. Como segundo nivel se tiene la interdependencia secuencial, donde cada miembro realiza diferentes partes de la tarea siguiendo un orden preestablecido, por ende los miembros tienen tareas diferentes y el desempeño del grupo depende de la eficiencia en cada una de las etapas en las que se realizó la tarea. El tercer nivel fue denominado interdependencia recíproca, cada miembro realiza una parte de la tarea y el

resultado de una es el insumo del otro y viceversa; en este nivel los miembros tienen tareas diferentes de acuerdo a su conocimiento y habilidades, por ello el desempeño del grupo depende de cada uno de sus miembros y de la coordinación que exista entre ellos. Por último, la denominada interdependencia de red; en este nivel todos los miembros colaboran simultáneamente en la realización de la tarea, existe libertad para auto-organizarse en relación con la realización de la tarea y la distribución de los roles; en este caso el desempeño del grupo depende de que los miembros diagnostiquen, resuelvan problemas y colaboren para completar la tarea eficientemente.

162

VISIÓN GERENCIAL

## 6. El desempeño grupal

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Al respecto Chiavenato (2005:207) que señala “el desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones”. En tal sentido, la eficacia a la que se hace mención viene a representar una medida del logro de los resultados mientras que la eficiencia es una medida en la utilización de los recursos humanos.

Por otra parte, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad que tiene una organización de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de la diversidad de sus productos, mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Viéndolo desde otro punto de vista, representa una relación entre costos y beneficios.

Basados en la fijación de objetivos señalados en la administración por objetivos (APO), los resultados de la eficiencia y eficacia se pueden ver desde tres grandes ópticas, como son a nivel organizacional, a nivel grupal y a nivel individual,

los cuales inciden directamente en el desempeño de los trabajadores de manera individual, grupal y en el desempeño de la organización como tal. En lo referente al nivel organizacional, la eficiencia y eficacia se visualiza desde resultados financieros y resultados sociales: internos y externos. Chiavenato (2005:208) indica que “la eficiencia y la eficacia son el resultado entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante”. En otras palabras, éstas están dirigidas a la mejor forma de hacer o manejar las cosas, con el fin de lograr una utilización racional de los recursos de la organización, no sólo a nivel de maquinarias, insumos y materia prima, sino también con el recurso humano presente en la organización.

A nivel grupal Quijano y Navarro (1999:320) afirman que “en este nivel se consideran como resultados para la organización, la consecución de los objetivos de las tareas o resultados conseguidos por los departamentos”. Es decir, se toman en cuenta, los resultados en el clima grupal a través de los equipos de trabajo, midiendo el desempeño de estos grupos.

A nivel individual, se consideran dos criterios positivos y tres negativos, tal como lo señalan Quijano y Navarro (1999:319) , “Los positivos: los resultados alcanzados con el trabajo y los desempeños o formas de trabajar. Los negativos: la accidentabilidad, el absentismo y el abandono de la empresa”.

Alcover (2003) nutriéndose de numerosos autores tales como Brodbeck (1996), Gladstein (1984), Guzzo y Dickson (1996), Hackman (1987), Sundstrom y col. (1990) y West y col. (1998), llegó a enunciar los principales criterios utilizados para valorar la eficacia o los resultados de los equipos.

Concretamente aparecen cuatro: 1) Resultados productivos (que pueden medirse a través de cantidad y/o calidad, o de errores). 2) Viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro. 3) Nivel general de innovaciones (incluye tanto la generación de ideas o procedimientos nuevos como su ejecución). 4) Resultados individuales

relacionados con el bienestar de los miembros (satisfacción personal, cambio de actitudes y desarrollo personal, incremento de las oportunidades de desarrollo de carrera, salud mental, etc).

Históricamente, han existido dos tipos de modelos de eficacia grupal, por un lado, los primeros en aparecer fueron los modelos combinatorios basados en la interacción o procesos grupales (en donde el grupo es tratado como sistema cerrado), y por el otro, los modelos estructurales basados en las relaciones entre los recursos (entradas), los procesos y los resultados (salidas), y también en las interacciones con los factores del contexto (en donde el grupo es tratado como sistema abierto).

Los primeros modelos como por ejemplo los de Steiner (1972) o Wilke y Meertens (1994), no tienen en cuenta variables externas, por lo que el grupo es visto como aislado del mundo exterior.

En cambio, los modelos estructurales como por ejemplo el de Hackman y Morris (1975), ven al grupo como sistema abierto con interacción con su contexto más amplio. Tales modelos, con los cuales nosotros nos sentimos cómodos y apoyamos, respaldan que los recursos del equipo influyen sobre la eficacia tanto directamente como indirectamente a través de los procesos, teniendo en cuenta además variables relacionadas como el contexto organizacional, las tecnologías utilizadas.

Extendiéndonos un poco más en este enfoque estructural, destaca el modelo de Alcover (2003), que desarrolló a partir de las obras de Gladstein (1984), Hackman y Morris (1975), Kirkman y Rosen (1997), Unsworth y West (2000), West, Borrill y Unsworth (1998).

En su modelo, más desarrollado que los anteriores como el anteriormente citado de Hackman y Morris (1975), distingue dentro de los recursos, la composición del equipo (Hinsz, Tindale y Vollrath, 1997), la estructura social del equipo (Ridgeway, 2001), la estructura de la tarea (Hackman, 1990) y el contexto cultural (Bochner y Hesketh, 1994; Chen, Chen y Meindl, 1998; Gibson y Séller-Bruhn, 2001; Granrose y Oskamp, 1997).

En los procesos de interacción grupal se tienen en cuenta el liderazgo, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones, los procesos de influencia o la solución de conflictos (Gil y Alcover, 1999) además del conocimiento socialmente compartido y los procesos afectivos en los equipos (Kelly y Barsade, 2001; George, 1996). Estos dos últimos procesos serían aquellos emergentes, menos estructurales y más sociocognitivos.

Por último, en los resultados se hace diferencia entre los productivos, los de innovación (si bien es cierto que estos no siempre juegan un papel importante), los de viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad para continuar funcionando eficazmente en el futuro, y los resultados individuales relacionados con el bienestar de los miembros (Brodbeck, 1996; Gladstein, 1984; Guzzo y Dickson, 1996; Hackman, 1987; Sundstrom y col., 1990; West y col., 1998).

Se destaca particularmente el concepto de potencia como la “creencia colectiva de un equipo acerca de su eficacia, producto tanto de la valoración de los recursos disponibles dentro de él como de las condiciones organizacionales en las que el equipo lleva a cabo su trabajo” (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993).

Así, en este tercer bloque que conforman los resultados, muchos autores han propuesto sus dimensiones a lo largo de los años, mostrando algunas de estas dimensiones como troncales históricamente hablando, y otras más recientes.

## 7. Metodología

Luego de la revisión teórica de diversos autores vinculados al estudio de los grupos dentro de las organizaciones se procedió a la realización del estudio empírico que permitió constatar la relación entre las variables en la realidad organizacional de las empresas del sector industrial carabobeño. Se tomó en consideración de manera intencional una población de 40 grupos formales formados por máximo 3 personas, que trabajan de manera interdependiente en pequeñas empresas dedicadas

principalmente al sector servicios.

Se utilizaron cinco dimensiones para estudiar NDG de acuerdo con Meneses (2004) y Ortega (2004): interacción, objetivos comunes, resultados comunes, membresía y finalmente organización y estructura. Para el estudio de la dinámica grupal se toman los planteamientos de Arrow, McGrath y Berdahl (2000) considerando la descripción de los contextos, físicos, temporal, sociocultural y organizacional donde el grupo hace vida. La estructura de la tarea se estudió analizando las algunas dimensiones propuestas por Diez (2005) incertidumbre de tarea; conflicto de demandas; elección de múltiples formas; complejidad global percibida; nivel de interdependencia. Para el desempeño grupal se sigue lo planteado por Alcover (2003) con las siguientes dimensiones: resultados productivos, viabilidad del equipo o potenciación de su capacidad, nivel general de innovaciones y los resultados individuales.

164

VISIÓN GERENCIAL

## 8. Conclusión

Con todo lo dicho en este apartado, y como conclusión, se considera importante resaltar lo que las organizaciones esperan de las personas es decir, la importancia que reviste el hecho de que el trabajo organizacional dependa fundamentalmente de las personas, en esencia de los grupos que son designados para la realización de una tarea tienen la responsabilidad de administrar los recursos para su ejecución, considerando que los recursos financieros y tecnológicos no son por sí mismos capaces de administrarse, se dice que no hay empresas sin personas. Por ello los grupos son considerados hoy en día como los vínculos entre los individuos y las organizaciones.

Una vez desarrollado los tres aspectos centrales de la investigación, el nivel de desarrollo grupal, el tipo de tarea afrontada por el grupo siguiendo el modelo de complejidad de tarea de Diez (2005), y la efectividad grupal basándose en el modelo de Alcover (2003), el interés reside más que nunca en tratar de poner a prueba un modelo teórico capaz

de tomar en consideración estos fenómenos tan complejos, a la vez que aceptar la complejidad y la dinámica del fenómeno en su totalidad. Existen cuatro consideraciones finales que destacan la importancia del tema:

1. La relevancia del contexto físico, temporal, sociocultural y organizacional donde se desenvuelven los grupos para su desarrollo como sistemas abiertos y complejos.
2. El enfoque en la estructura de la tarea, la cual con sus características particulares contribuye al desarrollo del grupo y actúa como factor moderador entre el NDG y la efectividad grupal.
3. La percepción de eficacia que posee el grupo en torno a las metas y resultados antes que en los medios con los que cuenta para lograr un alto desempeño.
4. A pesar de lo dinámico y cambiantes que son los contextos donde se desarrollan los grupos, se identifican etapas de desarrollo que trabajan como una línea continua, donde se parte de un nulo desarrollo con un trabajo independiente hasta un máximo desarrollo que se puede establecer en los equipos de alto desempeño que tienen muy claro su misión, su situación actual, sus metas y objetivos así como sus niveles de eficiencia esperados.

No obstante, son múltiples las razones por las cuales este tema objeto de estudio tiene protagonismo en los debates actuales, de igual forma existen muchas investigaciones que han abordado los planteamientos centrales que hacen posible comprender los diferentes modelos que fundamentan el desarrollo grupal, modelos que sin lugar a dudas se han ido ajustando a los nuevos tiempos, a los requerimientos actuales y por ende a las transformaciones que hoy por hoy ponen en evidencia una nueva estructura organizacional en busca de mayor efectividad.

- ALCOVER, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales (Cap. 7). En :Gil Rodríguez, Francisco y Alcover, Carlos María (coords.) *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza Editorial, Madrid.
- ALCOVER, C.M. (1999) Introducción a la psicología de los grupos (Cap. 1) En: *Introducción a la psicología de los grupos*. Gil Rodríguez, Francisco y Alcover de la Hera, Carlos María. Pirámide, Madrid.
- ANDRIESSEN, J. H. (2002). *Working with groupware. Understanding and evaluating collaboration technology*. Springer.
- ARGOTE, L y McGRATH, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. En: C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.8. John Wiley & Sons, Londres.
- ARROW, H. y MCGRATH, J. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. En: *Research in Organizational Behavior*, 17, 373-411.
- ARROW, MCGRATH y BERDHAL (2000). *Small groups as complex systems. Formation, coordination, development, and adaptation*. Sage, Thousand Oaks.
- CAMPBELL, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. En: *Behavioral Science*, 3, 14-25.
- CARTER, L. F.; HAYTHORN, W. W. y HOWELL, M. A. (1950). A further investigation of the criteria of leadership. En: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45, 350-358.
- FUENTES, M. (1986). La indagación de los niveles de desarrollo del grupo a través de la metódica N. D. *Revista Cubana de Psicología*, III, (1), 17-29.
- GEORGE, J. G. (1996). Group affective tone. En: M. A. West (ed.), *Handbook of work group psychology*, 77-93. John Wiley & Sons, Chichester.
- GIBSON, C. B. y ZELLNER-BRUEHN, M. E. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. En: *Administrative science quarterly*, 46, 274-303.
- GIL, F. y ALCOVER, C. M. (Coord. y Dir.) (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide, Madrid.
- GIL, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Pirámide, Madrid.
- GLADSTEIN, D. L. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. En: *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- GONZÁLEZ, M.. P. (1997). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. EUB, Barcelona.
- GONZALEZ, M. P.; SILVA, M. y CORNEJO, J. M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. EUB, Barcelona.
- GUZZO, R. A. y DIKSON, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. En: *Annual Review Psychology*, 47, 307- 338.
- GUZZO, R. A. y YOST, P. R., CAMPBELL, R. J. y SHEA, G. P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. En: *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- GUZZO, R. A. y SHEA, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 269-313. 2da. edic. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- HAMILTON, D. y SHERMAN, S. (1996). Perceiving persons and groups. En: *Psychological Review*
- HACKMAN, J. R. (1990). Introduction: Work teams in organizations: an orienting framework, en J. R. Hackman (ed.): *Groups that work (and those that don't). Creating conditions for effective teamwork*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- HACKMAN, J. R. (1987). The design of work teams. En: J. Lorsch (Ed.) *Handbook of organizational behavior*. Prentice Hall, pp. 315-342, New York.
- HACKMAN, J. R. (1976). Group influences on individuals. En: M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand-McNally, Chicago, IL.
- HACKMAN, J. R. (1968). Effects of task characteristics on group products. En: *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 162-187.
- HACKMAN, J. R., JONES, L. E. y MCGRATH, J. E. (1967). A set of dimensions for describing the general properties of group-generated written passages. En: *Psychological Bulletin*, 67, 379-390.
- HACKMAN, J. R. y MORRIS, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En: L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 8. Academic Press, New York.
- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R., RUUDY, T. M. y RAY, C. L. (2000). Team effectiveness in theory and in practice. En C. L. Cooper y E. Locke (Eds.), *Industrial and organization psychology. Linking theory and practice*, 109-129. Blackwell, Oxford.
- KIRKMAN, B. L. y ROSEN, B. (1997). A model of work team empowerment. En: R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Ed.), *Research in organizational chance and development*, Vol.10, 131-167. JAI Press, Greenwich, CT.
- McGRATH, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Prentice-Hall.
- McGRATH, J. y ARGOTE, L. (2001). Group processes in organizational context (Capítulo 25). En: M. A. Hogg y S. Lindale (eds.) (2001). *Handbook of Social Psychology Group Processes* (601-627). Black Well Publishers Ltd., Oxford.
- McGRATH, J. E., BERDAHL, J. L. y ARROW, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. En: S. E. Jackson y M. M. Ruderman (eds.) *Diversity in work teams, research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association, Washington, DC.
- MENESES, R. (2004) (no publicado). El nivel de desarrollo grupal. Propuesta de criterios para su evaluación.
- MUNÉNE, F. (1989) *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Promociones y publicaciones universitarias, Barcelona.
- ORTEGA (2004) (no publicado). Propuesta integradora de la evaluación del nivel de desarrollo grupal.
- QUIJANO, S. D. (1997). *Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos. Auditoría del sistema humano (ASH-I)*. UPM, FORCEM y Fondo Social Europeo.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (2002). Los sistemas integrados de RRHH: Diagnóstico básico y red de relaciones. Material no publicado.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), Los Modelos de Calidad y La Evaluación Organizativa. En: *Revista Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- QUIJANO, S. y NAVARRO, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 193-216.
- QUIJANO, S. NAVARRO, J. y CORNEJO, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI. En: *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-61.
- ROCA-CORTÉS, NEUS (1998). Perfiles de grupalidad de unidades laborales en organizaciones burocráticas profesionales. En: *Revista de Psicología Social*, 13 (2), 269-277.
- ROCA-CORTÉS, NEUS (2001a). Grupos mediadores de la innovación profesional: estudio comparativo de procesos. En: *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 177-191.
- ROCA-CORTÉS, N. (2001b) *Cambios en la actividad grupal de las fases de una innovación profesional*. RPOT. Junio, 1, (1), 109-140.
- SHAW, M. (1981). *Group dynamics: The psychology of small groups*. McGraw-Hill, New York.
- STEINER, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. Academic Press, Nueva York.
- STEINER, I. D. (1966). Models for inferring relationships between group size and potential group productivity. En: *Behavioural Science*, 11, 273-283.
- STRAUSS, S. G. (1999). Testing a typology of tasks. An empirical validation of McGrath's (1984) group task circumplex. En: *Small group research*, Vol. 30, 2, 166-187.
- VAN DE VEN, A. H. y FERRY, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- WELDON, E. y WEINGART, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.