

## **RELACIONES INTERGRUPALES Y EMPRESA**

**Autoras:** Msc. Alba H. Hernández

Msc. Mónica Díaz Otero

### **Resumen.**

El artículo aborda el tema de las relaciones intergrupales en el contexto organizacional, fundamenta el concepto *intergrupo organizacional* mostrando las potencialidades que brinda para comprender y potenciar una mejor integración organizacional a partir de dos experiencias de investigación acción en empresas estatales cubanas.

### *Relaciones Intergrupales en la Organización.*

La complejidad y apertura de la Organización laboral como sistema social, hace que la integración entre las partes sea un asunto problemático, recurrente. De manera constante la organización debe atender a la diferenciación de funciones de los grupos y procurar que se integren en un todo coherente para el logro de las metas organizacionales.

La comprensión teórica de las relaciones intergrupales ha llegado a explicar cómo los grupos se discriminan o son hostiles entre sí, debido a una tendencia que es inherente a la existencia de una identidad grupal (Deutsch y Krauss, 1960; Pettigrew 1998; Tajfel & Turner, 1972; Tajfel, 1982). Consecuentemente, los problemas de integración son uno de los primeros y más fuertes choques que se tienen al abordar, con fines transformativos los procesos e interacciones sociales en una Organización. Sin embargo, la interconexión entre las partes de la Organización ha sido en la práctica poco atendida y generalmente asociada a lo propiamente estructural, olvidando complejidades importantes.

El proceso de integración organizacional debe ser visto no solo desde el punto de vista funcional sino que tiene un lado humano que está profundamente imbricado y que debe

ser distinguido, aunque en la realidad sean inseparables. Existe una relación directa entre el estado de la integración organizacional y la forma que toma la interacción social informal. El sistema formal dispone las pautas para la generación del informal y este último se desarrollará, en términos de conexiones entre las partes, con las mismas limitaciones o libertades que existan para la integración funcional (Hernández, 2003). De este modo podríamos hablar de integración funcional y de integración humana como dos aristas de un único proceso de integración.

La relación entre integración funcional y humana se rige por los principios dialógicos y de recursividad<sup>1</sup>. Las pautas funcionales determinan el sistema informal de relaciones pero este, una vez generado, puede influir en el funcionamiento de la organización. Los dos sistemas (formal/orden e informal/desorden) aunque son distinguibles están unidos en la vida organizacional.

Incluir la arista informal resulta imprescindible para una comprensión acertada de las relaciones entre los grupos y la integración organizacional. Desde esta visión la Organización no es solo el conjunto de grupos interconectados sino que hay un nivel intergrupar intermedio que juega un papel importante. Esto supone complejidades y especificidades que incluyen y trascienden lo individual y grupal.

Desde esta perspectiva el nivel intergrupar es una importante clave explicativa para comprender el organizacional pues este último se hace real en la forma que toman los diferentes intergrupos.

### *¿Qué es un intergrupo?*

El concepto de *intergrupo* incluye y trasciende el de *redes informales* y combina los sistemas formal e informal. Es una red conformada por los vínculos funcionales y

---

<sup>1</sup> El *principio dialógico* reconoce la unidad de la dualidad y vincula términos complementarios y antagonistas. El *principio de recursividad organizacional* sostiene que algunos procesos sociales pueden influir o determinar la existencia de los que le dieron origen.

sociales que existe de forma necesaria y estable<sup>2</sup> entre dos o más grupos en una organización. Se identifican como vínculos funcionales a los que se derivan de las funciones propias establecidas formalmente para cada grupo y vínculos sociales a los derivados de la interacción social de las personas miembros de la organización.

Es un espacio social muchas veces virtual, no definido en términos explícitos o conscientes por quienes diseñan la Organización. Está construido por procesos e interacciones sociales de las personas o grupos que participan y cumple un importante papel en el logro de la integración organizacional al realizar (hacer real) la interconexión necesaria entre diferentes partes del todo organizacional.

Generalmente el intergrupo se autorganiza, es decir, produce autónomamente su propio orden. Ello implica que debe “trabajar” continuamente para construir y reconstruir su autonomía. Lo cual a su vez supone una multiplicidad de procesos e interacciones sociales que no van a ser vivenciados de forma consciente por las personas que participan de ellos.

También, los intergrupos pueden ser redes estructuradas formalmente o creadas intencionalmente por la dirección de las organizaciones para cumplir funciones de coordinación o mediación entre diferentes partes. En tales casos se trata de un tipo especial de intergrupo en el sentido de que es al mismo tiempo grupo e intergrupo. Cuando la actuación de cada uno de los miembros del grupo se realiza en términos de sí mismo como representante de una parte específica de la organización (grupo), estamos en presencia de un intergrupo.

Existen elementos generadores de los intergrupos, es decir, condiciones o procesos que juegan un papel en la generación y la naturaleza del intergrupo:

---

<sup>2</sup> Los vínculos deben ser *necesarios* en tanto no surgen motivados por razones aleatorias o soslayables en algún sentido sino que existe una necesidad de que ellos se vinculen, planteada desde las funciones o metas organizacionales. La *estabilidad* se refiere a la permanencia en el tiempo y se sustenta en la propia necesidad del vínculo que lo hace frecuente.

1. grado y tipo de interdependencia
2. naturaleza de las funciones
3. forma en que se ejerce el liderazgo
4. criterios para evaluar y asignar recursos

La naturaleza de las funciones que los grupos realizan determina la generación de intergrupo en tanto, de acuerdo a ella, los grupos necesitan más o menos información del resto de las áreas para realizar sus propias funciones y tendrán una visión similar o muy diferente respecto a las metas organizacionales y a cómo deben ser logradas.

El establecimiento de grupos que cumplen funciones de naturaleza diferente implica el desarrollo de subculturas y si esto influye en la generación de dificultades para la funcionalidad del intergrupo. Un buen ejemplo está en las diferencias entre el personal de producción y el de investigación y desarrollo. Ambos están enfocados en proyecciones temporales, lenguaje y objetivos diferentes.

Más allá de los fines organizacionales, el área o grupo establece cuál es el centro de sus funciones dependiendo de los criterios según los cuales son premiados o mal valorados. Así, si en una empresa se considera que el trabajo del *departamento de producción* es excelente aunque no haya suficientes ventas realizadas por el departamento de comercial, se desprende directamente de esto que el “mal trabajo” ha sido atribuido al desempeño del *departamento de comercial*. De esta forma se hace poco importante para cada uno de esos departamentos la comunicación y coordinación mutua. El intergrupo es disfuncional, pero las partes son evaluadas en relación a sus funciones específicas diferenciadas y en ningún caso de acuerdo a cómo realizan la coordinación mutua.

Este es un buen ejemplo para comprender la importancia de identificar los intergrupos que están actuando en el funcionamiento organizacional. Al describir la funcionalidad real que tienen y la importancia atribuida por cada parte a su desempeño en los diferentes intergrupos, es posible identificar elementos significativos para mejorar el

desempeño organizacional al poner de relieve las posibles fallas o bien las claves de éxito en el proceso de integración.

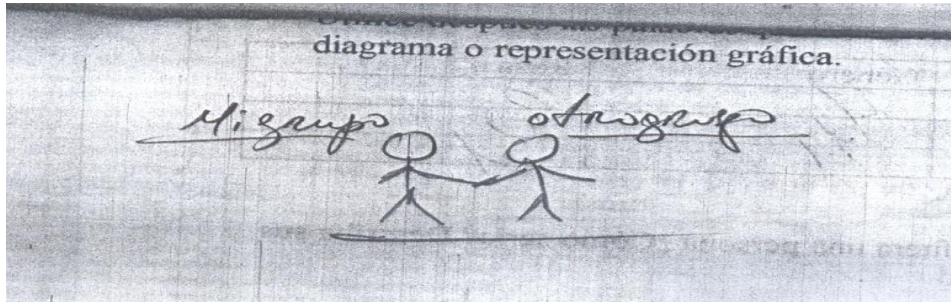
Los criterios para describir o determinar las funcionalidades o disfuncionalidades del intergrupo vienen dados por en qué medida se favorece o dificulta la integración para el logro de las metas de la organización como punto de llegada que moviliza la interrelación de los grupos. Se trata entonces de poder distinguir en qué asuntos, condiciones, vínculos o procesos en sentido general los intergrupos favorecen el logro de las metas conjuntas y a la integración entre los grupos y en cuáles lo están obstruyendo. Ello facilita el diseño de acciones para mejorar la integración organizacional. En tal sentido los criterios para determinar en qué punto del continuum funcionalidad/ disfuncionalidad se encuentra el intergrupo deben ser siempre repensados de manera específica para cada organización, dependiendo de sus fines y de las condiciones del contexto social en que se desarrolla.

### *Experiencias de aplicación.*

Las experiencias desarrolladas se inscriben dentro de la investigación acción. La construcción del diseño metodológico incorporó la apertura como característica fundamental e incluyó el diálogo o conversación entre participantes e investigadoras para llegar a producir conocimiento y acción. Para ello se diseñaron sesiones de diálogo intergrupales que permitieron confirmar y cuestionar las interpretaciones construidas previamente por las investigadoras. Los diálogos intergrupales mostraron ser una poderosa herramienta tanto para la investigación como para la intención de producir un impacto de transformación y de disponer para cambios que favorezcan la cooperación entre los grupos.

Quedó constatado cómo algunos grupos con vínculos funcionales y sociales no habían tenido nunca una experiencia de diálogo acerca de sus propias relaciones. Hablar de la imagen que cada grupo construye del otro, de sus diferencias y contradicciones y

hacerlo de manera explícita, directa, promoviendo el intercambio directo y la retroalimentación entre miembros de diferentes partes de la organización, definitivamente descorre un velo, hace una apertura. Ello favoreció en lo inmediato la comunicación entre los grupos, permitió mayor comprensión del trabajo mutuo y del papel que juega en la totalidad del sistema.



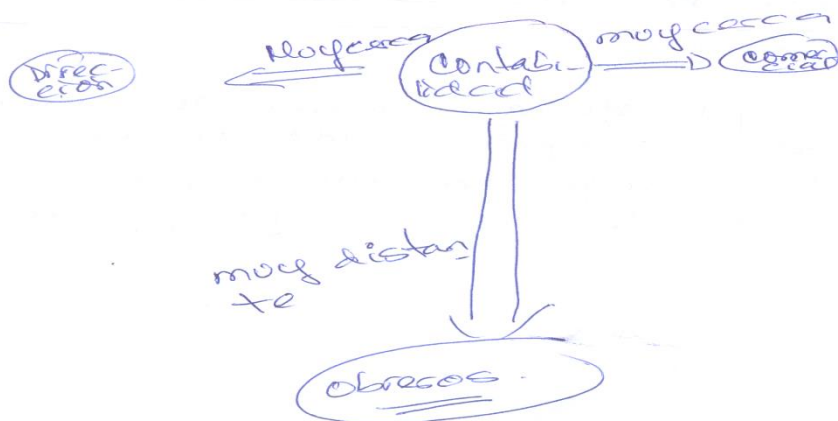
Aunque en general constatamos que prima la coexistencia de rasgos de funcionalidad y disfuncionalidad en un mismo intergrupo, también fueron identificados algunos totalmente funcionales. A su vez los de mayores disfuncionalidades compartieron algunas condiciones que nos permiten plantear como **elementos condicionantes de disfuncionalidad** los siguientes:

- interdependencia secuencial
- alta diferenciación de funciones
- percepciones muy diferentes respecto a la organización y sus metas
- incertidumbre en los procesos de trabajo
- evaluación por resultados grupales

El análisis de los resultados obtenidos en ambos casos empresariales nos permite afirmar la pertinencia y utilidad de la categoría *intergrupo organizacional* para describir y explicar la integración organizacional. Es interesante que pudiéramos identificar incluso relaciones intergrupales no pautadas desde el diseño organizacional pero que tenían existencia real en el funcionamiento de la organización como un todo. Ello fue posible a partir del análisis de los vínculos funcionales y sociales entre los grupos y de

contrastar la congruencia entre los vínculos pautados y los percibidos por los miembros.

Las experiencias desarrolladas mostraron además que los miembros tienen con frecuencia una visión fragmentada de la organización en el sentido de que reconocen algunas de sus partes como la totalidad. Se constató que gran cantidad de personas obviaban vínculos que estaban pautados desde el diseño de los procesos de trabajo y reflejaban vínculos no pautados. La representación gráfica siguiente es un ejemplo que permite apreciar cómo se limitan o reducen las partes de la organización, mostrando una visión fragmentada del todo organizacional.



Estas incongruencias entre lo pautado y lo percibido denotan la necesidad de mayor comunicación entre los grupos y entre estos y la dirección de la empresa para repensar la relación entre las partes. La visión fragmentada que de la organización tienen las personas es esencialmente un reflejo de una realidad funcional igualmente fragmentada.

El intercambio de criterios entre los grupos y el hecho de conocer cómo son percibidos sus vínculos por el resto de las personas de la empresa, permite una mayor comprensión del papel de cada una de las partes en el sistema y por tanto de la

organización como totalidad. Hubo situaciones en las que se debatía alguna función como atribuible a una u otra parte y el sentido final del proceso o bien el sentido último de la relación con el entorno de algunas de las áreas. Ello confirma que a partir del diálogo producido las personas que participaron de estas sesiones de diálogo intergrupales revisaron y ampliaron su percepción del todo organizacional.

Quedó entonces corroborada la importancia del intergrupo como espacio donde se dan formas de coordinación que están más ligadas al nivel organizacional y a la integración de todo el sistema. Específicamente quedó demostrada la utilidad de identificar y caracterizar los intergrupos para producir mejoras en la integración organizacional al permitir:

- Delimitar y hacer visible vínculos entre los diferentes grupos de trabajo que no estaban pautados.
- Identificar de manera intencionada sus relaciones con el entorno y qué papel juega cada una de sus partes en esta relación.
- Facilitar que los propios miembros de la organización identifiquen zonas de mejora en sus procesos de trabajo y en la integración organizacional
- Producir un impacto directo en la visión que construyen los miembros de la organización del todo organizacional y de las relaciones entre sus partes.

Finalmente, puede afirmarse que la identificación de intergrupos y su caracterización en dos casos empresariales es un primer paso en el camino de construir nociones explicativas de la integración organizacional. Las interpretaciones permiten comprender y explicar algunos elementos que están significativamente asociados a la cooperación y la integración entre grupos de trabajo en el contexto empresarial cubano.

Específicamente, también como resultado de estas experiencias, se identifican un conjunto de aspectos sobre los cuales orientar las acciones de transformación o cambio dirigido a fortalecer relaciones de cooperación entre grupos:

- conocimiento del otro grupal



- construcción de supuestos compartidos acerca de la organización como un todo
- atención a problemas comunicativos
- formación de competencias para la interacción social
- identificación y mediación de posibles conflictos intergrupales
- identificación y desarrollo de competencias para la cooperación

## Referencias:

- Alderfer**, C.P. 1980 *The methodology of organizational diagnosis*. Professional Psychology. Vol. 11, No. 3 June.
- Allport**, G. W. 1950, *The Nature of Prejudice*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Altemeyer**, B. 1988, *Enemies of Freedom: Understanding Right-Wing Authoritarianism*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyle**, M. 1993, *Relaciones Sociales*. En: Hewstone, M. et al: Introducción a la Psicología Social. Unaperspectiva Europea. Editorial Aries, SA.
- Caddick**, B. 1982, *Perceived illegitimacy and intergroup relations*. En: Tajfel (Ed.) Social identity end intergroup relations. Cambridge University Press.
- Cross**, R.; Prusak, L. 2002, *The people who make organizations go or stop*. Harvard Business Review, Junio.
- Denzin**, N. y Lincoln, Y. (editores) 1998, *Collecting and interpreting qualitative materials*, SAGE Publications, USA.
- Deschamps**, J. C. 1982, *Social identity and relations of power between groups*. En: Tajfel ed. Social identity end intergroup relations. Cambridge University Press.
- Martin**, J. L. et. al. 2000, *Reajuste y Trabajo en los 90*. Resultado de Investigación, CIPS, La Habana.
- Maturana**, H.R y Varela, F. J. 1987, *The tree of knowledge. The biological roots of human understanding*. New Science Library. London.
- McGrath** C., Krackhardt D. y Blyte J. 2003, *Visualizing complexity in networks: Seeing both the forest and the trees*. Conexions. Vol. 25 Issue 1.
- Morin**, E. 1998, *La noción de Sujeto*. En: Schnitman D.F.: Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós, Buenos Aires.
- Murguialday**, C. 1999, *Mujeres y Cooperación: de la invisibilidad a la equidad de género*. Cuadernos BAKEAZ 35, octubre.

- Oakes** y Turner, J.C. 1980, *Social Categorization and intergroup behavior: Does minimal intergroup discrimination make social identity more positive?* European Journal of Social Psychology 10.
- Paluk**, E. L. 2006, *Diversity Training and Intergroup Contact: A call to action research.* Journal of Social Issues. Vol. 62 No. 3.
- Pettigrew**, T. F. 1998, *Intergroup Contact Theory.* Annual Review of Psychology- 49.
- Picard**, Ch. A. 2002, *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos.* Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana.
- Pizarro**, N. 2007, *Structural identity and equivalence of individuals.* International Sociology 22- 6.
- Schein**, E.H. 1985 *Psicología de la Organización.* Prentice Hall Internacional, México
- Schvarstein**, L. 1991, *Psicología Social de las Organizaciones; nuevos aportes.* Paidós, Buenos Aires.
- Seiler**, J. A. 1963, *Diagnóstico de los conflictos interdepartamentales.* Harvard Business Review 41(5) sept.-oct.
- Sidanus**, J. y Pratto F. 1999, *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression.* New York: Cambridge University Press,.
- Smith**, V. 2006, *La psicología social de las relaciones intergrupales: modelos e hipótesis.* Actualidades en Psicología, 20.
- Steiner**, D.C. 2008, *Integración y diferenciación social.* Rev. Moebio No. 6. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl>
- Tajfel**, H. y Turner J. C. 1979, *An integrative theory of intergroup conflict.* En: Austin, W. G., Worehel, S. (Ed.) The Social Psychology of Intergroup Relation. Monterey, California.
- Tajfel**, H. 1982, *Instrumentality, Identity and Social Comparisons* En: Tajfel (Ed.) Social identity and intergroup relations. Cambridge University Press. Paris. Editions de la Maison des Sciences de l'homme.
- \_\_\_\_\_ 1982, *Social psychology of intergroup relations.* Annual Review of Psychology. 33.
- Tilly**, C. 1998, *La desigualdad persistente.* Manantial, Argentina.
- Turner**, J. C. 1982, *To a cognitive redefinition of social group.* En: Tajfel (Ed.) Social identity and intergroup relations. Cambridge University Press.
- Zarco**, V. y Rodríguez A. 2008, *El poder y la conducta política en las organizaciones.* En: Zarco V. (Ed.) Psicología de los grupos y las organizaciones. Ediciones Pirámide