



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

HACIA UN PARADIGMA DE GRUPO

T E S I S

para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a n :

RAFAEL CASILLAS GOMEZ

JOSE MARIA FAVILA ANGELES

MEXICO, D. F.

1980



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA



HACIA UN PARADIGMA EN PSICOLOGÍA

25053.08
UNAM.21
1980



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS

1980

I N D I C E

INTRODUCCION

Origen del estudio _____	8
Objetivo _____	8
Antecedentes _____	10
Justificación e importancia del estudio _____	12
Contribuciones _____	15
Plan de trabajo _____	16
Hipótesis del trabajo _____	18
Advertencia final _____	19

CAPITULO 1 - Definiendo el campo

Panorámica general de los grupos _____	20
Formas de estudiar a los grupos _____	21
La tradición externa _____	22
La tradición interna _____	23
Definición de grupo _____	23
Fenómenos grupales _____	31
La muchedumbre _____	32
Público _____	33
Aproximaciones teóricas al estudio de los grupos _____	34
a) Teoría del campo _____	34
b) Teoría de la interacción _____	34
c) Teoría de sistemas _____	35
d) Orientación sociométrica _____	35
e) Teoría psicoanalítica _____	35
f) Orientación de la psicología general _____	35
g) Orientación empírico estadística _____	35
h) Orientación de los modelos formales _____	36
Métodos de estudio en los pequeños grupos _____	36
1) Observación _____	36
2) Experimento _____	37
Experimento natural _____	39
Experimento de campo _____	39
Grupos naturales en el laboratorio _____	39
Grupos artificiales en el laboratorio _____	39
3) Sociometría _____	40

CAPITULO 2 - Conducta de grupo

Pertenencia al grupo _____	42
Descubrimiento acerca de la formación de pequeños grupos _____	45
Formación deliberada _____	48
Formación espontánea _____	49
Designación externa _____	51
Características de los pequeños grupos _____	51
Estructura sociométrica _____	52
Estructura de poder _____	52
Estructura de comunicación _____	55
Estructura de roles _____	56
Normas de grupo _____	58
Desarrollo de normas en grupos de trabajo _____	59
Características de las normas _____	60
Conformidad con las normas del grupo _____	61
Grupos de referencia y grupos de pertenencia _____	62
Atracción interpersonal en los grupos _____	64

CAPITULO 3 - Los grupos dentro de la empresa

El estudio de Hawthorne _____	67
La fábrica como una sociedad _____	69
El sistema hombre-grupo _____	71
El grupo de trabajo _____	73
Por qué se forman grupos? _____	75
a) Compañerismo _____	76
b) Identificación _____	77
c) Comprensión por parte de los amigos _____	78
d) Facilitan respuestas _____	78
e) Ayudan a resolver problemas de trabajo _____	79
f) Protección para quien es miembro del grupo _____	79
Formación y organización interior de los grupos en la empresa _____	81
a) Liderazgo _____	82
b) Reglas de grupo _____	82
c) Actitudes de grupo _____	84
d) Presiones para amoldar a los miembros _____	84
e) Patrones de amistad _____	86
f) Sistemas de rango _____	86
g) Inconstancia en el rango _____	87
h) Cohesión de grupo _____	88

La solución de problemas en grupo _____	90
Normas del grupo _____	90
Tipos de grupos en las organizaciones _____	91
a) Grupos formales _____	92
Características de los grupos formales _____	92
b) Grupos informales _____	95
Problemas de intergrupo en las organizaciones: la competición _____	97
Algunas consecuencias de la competición dentro del grupo _____	97
Conceptos sobre la eficacia e ineficacia de los grupos _____	101
Grupo ineficaz _____	102
Grupo eficaz _____	104

CAPITULO 4 - Patología conductual de los grupos

Erick Fromm _____	109
Karen Horney _____	112
Bion _____	116
Los grupos y la salud mental de los individuos _____	120

CAPITULO 5 - Algunos intentos previos sobre grupos modelo

Rodney W. Napier y Matti K. Gershenfeld _____	123
Julieta Fernández Calderón y Guillermo C. Cohen de Govia _____	126
Rensis Likert _____	128
Herceigh B. Trecker y Audrey R. Trecker _____	130
Elton L. Reeves _____	132
Douglas Mc.Gregor _____	134
Evolución y madurez del grupo _____	138
Franklyn S. Haiman _____	138
Walter M. Lifton _____	140
El participante eficaz _____	142
Herleigh B. Trecker y Audrey R. Trecker _____	142
Jack R. Gibb _____	143
La organización efectiva _____	144
Gardner J.W. _____	145
Edgar H. Schein _____	145
Lou Morse _____	147

CAPITULO 6 - El grupo ideal de trabajo

Las metas y objetivos, en el grupo ideal de trabajo _____	151
Las relaciones interpersonales, en el grupo ideal de trabajo _____	154
La comunicación en el grupo ideal de trabajo _____	156
Técnicas para mejorar la comunicación _____	160
El liderazgo, en el grupo ideal de trabajo _____	160
Las normas, en el grupo ideal de trabajo _____	165
La toma de decisiones en el grupo ideal de trabajo _____	167
El análisis de los procesos internos, en el grupo ideal de trabajo _____	172
La evaluación de objetivos y actividades, en el grupo ideal de trabajo _____	176
La cohesión, en el grupo ideal de trabajo _____	178
El ambiente físico, en el grupo ideal de trabajo _____	181
Salud mental _____	184

CAPITULO 7 - Area de investigación

Planteamiento del problema _____	187
Hipótesis _____	188
Variables _____	188
Metodología _____	189
Sujetos _____	189
Instrumentos _____	190
Procedimientos _____	191
Resultados _____	192
Discusión _____	202

CONCLUSIONES _____	204
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA _____	211
--------------------	-----

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

1. ORIGEN DEL ESTUDIO

La idea de esta tesis ha surgido de una gran inquietud por el tema de nuestra asesora, la Dra. Graciela Sánchez Bedolla, cuyo interés encontró pronta respuesta en nosotros, quienes por nuestra parte buscábamos un tema rico en contenido, inquietante, hasta alcanzar niveles de polémica, y por encima de todo, dotado de verdadera utilidad para todos aquellos que integrados a grupos de trabajo, cumplen funciones diferentes, que van desde el liderazgo a la dirección de pequeños grupos hasta las actividades propias de quienes ejercitan su membrecía en los aspectos menos calificados de un grupo de trabajo. Bajo este contexto, la idea de conformar un paradigma de grupo de trabajo, vino a satisfacer ampliamente nuestras aspiraciones. El problema a resolver era: ¿qué variables de la conducta grupal propician condiciones óptimas para alcanzar eficiencia y mayor grado de desarrollo en sus integrantes?. En otras palabras, ¿qué requisitos debe reunir un grupo ideal de trabajo?.

La anterior cuestión, requería para su complemento de un planteamiento realista: ¿Cuál es la condición de los grupos de trabajo en México?. ¿Cómo funcionan estos grupos, qué características fundamentales revisten?. Promover un cambio al "debe ser", supone la ubicación y conocimiento de la realidad, "el ser". Sin ello se corre el riesgo de equivocar la estrategia a seguir.

2. OBJETIVO

El objetivo primordial del presente trabajo venía a constituirse de la siguiente manera: "Describir el grupo ideal de trabajo". Una tarea árdua indudablemente, ya que toda la investigación e información al respecto se encuentra fragmentada y realmente son pocos los enfoques totales del tema en sí, los cuales por otra parte, resultan siempre muy reducidos y esquemáticos.

Sin embargo, no nos interesaba solamente describir, lo cual daría a este estudio una orientación fundamentalmente teórica, cuya contribución a la comprensión de cómo la gente se interrelaciona

recíprocamente sería innegable, así como también a la búsqueda de una forma de mejorar el desarrollo de los grupos, abriendo perspectivas al "debe ser", que permitan una confrontación con el "ser", y la consecuente necesidad de cambio que de ello pueda derivarse.

Este primer aspecto de nuestro propósito nos permite satisfacer una necesidad importante de muchos hombres y mujeres que trabajan en grupos, y para los cuales es fundamental dominar algunos hechos básicos de la vida del grupo, y por consiguiente, ayudarles a crear perspectivas de cómo trabajar en y con grupos, y en la organización de nuestros días, máxime que la vida organizada constituye la característica del momento histórico que nos ha tocado vivir. Si comenzamos con la familia, y establecemos los diversos ajustes que cada componente de ella debe hacer con respecto a otros miembros del grupo familiar, resulta obvio que la vida moderna es una vida de grupos. Consideremos al niño que nace en el seno de la familia. Dicho niño, su madre, su padre, hermanos y hermanas constituyen un grupo. Muy pronto la unidad de juego del vecindario se convierte en algo importante para el niño. Luego se forman los grupos de la iglesia y de la edad preescolar. El jardín de niños, la escuela, la comunidad y las relaciones de trabajo constituyen algunos de los grupos que aparecen sucesivamente a medida que el niño adelanta en la vida. Y como dijimos al principio, son precisamente los grupos surgidos de la relación de trabajo los que ocupan nuestra atención, ya que ocupan una parte muy importante del continuo social en el que se desenvuelve la vida humana, por lo que se antoja valioso comprender y mejorar dicho proceso.

El segundo aspecto de nuestro propósito, era aunar la práctica a la teoría, para lo cual nos dimos a la tarea de investigar el funcionamiento de los grupos en México, e indirectamente su grado de salud mental, ya que hablar de grupo ideal de trabajo, presupone un concepto básico de salud mental. Un grupo ideal de trabajo es un grupo "psicológicamente sano", conforme al enfoque que estamos considerando y que posteriormente desarrollaremos. En cambio, un grupo ineficaz de trabajo es un grupo "psicológicamente insano". Por consiguiente, para nosotros, la eficacia y la salud mental van de la mano.

Como se dijo hace un momento, al preguntarnos por el grupo ideal de trabajo estamos cuestionando una temática ambiciosa, en torno a la cual no existen estudios globales, aunque sí un gran número de datos aportados por la investigación de muchos estudiosos del comportamiento.

3. ANTECEDENTES

Un estudio global, científico, no existe. Podríamos pensar que jamás llegará a darse, dada la complejidad que el tema reviste. Por otra parte, una objeción que a nosotros se nos antoja evidente y que dificulta más la formulación de un paradigma de grupo, surge de la naturaleza misma de la tarea a realizar. Quizá preguntarnos por un grupo ideal de trabajo presuponga de una aclaración limitante: ideal ¿para qué clase de trabajo?. Ahora bien, queremos pensar que en caso concreto sólo se trata de "un más o un menos", y que en última instancia las variables que han sido consideradas en la investigación, las que a su vez son producto de la investigación, son vitales para la buena marcha de cualquier grupo de trabajo, aunque ya en cada caso concreto la naturaleza misma del trabajo exija cierto predominio de unas sobre otras.

Lo cierto es que a partir de los estudios de Hawthorne, las investigaciones sobre el grupo de trabajo se han sucedido en un esfuerzo ininterrumpido por descubrir su dinámica y crear condiciones cada vez más favorables a su existencia y desenvolvimiento dentro de la organización; en otras palabras, comprender mejor el proceso de los grupos y contribuir así a su mejoramiento.

Sin embargo, no todas las dimensiones de los grupos de trabajo que a lo largo del tiempo han sido detectadas y probadas como valiosas, han merecido igual atención por parte de los estudiosos de este campo.

Es en la vertiente del liderazgo donde la investigación ha incidido una y otra vez, en un persistente empeño por desentrañar su naturaleza y definir las condiciones que determinan la diferencia entre un líder y otro. No es de extrañar que sea esta área el punto más socorrido; baste pensar que vivimos en una sociedad de organizaciones y que desde la infancia hasta la vejez la gente participa en distintos tipos de organizaciones, en las que un líder ha jugado siempre un papel de primordial importancia por lo que respecta a definición y consecución de objetivos.

Las organizaciones, y con ellas el liderazgo, se utilizaron desde hace muchísimo tiempo para coordinar actividades en la esfera militar, religiosa y política, así como en las grandes obras públicas. Consideremos el esfuerzo administrativo exigido para construir la gran pirámide de Keops, que abarca más de cinco hectáreas y contiene más de dos millones de bloques de piedra, cada uno de los cuales pesa

aproximadamente 2,250 kilogramos, y todo esto con la tecnología que podía usarse en Egipto el año 2800 A.C. Resulta evidente el papel que aquí jugaba y sigue jugando el líder en cuanto a la utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado. Por todo ello, el liderazgo ha venido a tomar matices de punto neurálgico de la actividad organizada. Por lo menos así ocurrió durante siglos, hasta **suscitarse el incidente de Hawthorne** que amplió y enriqueció la perspectiva del grupo de trabajo. A partir de ese instante, fue ya no sólo el liderazgo, sino la relación interpersonal, la comunicación, la determinación de objetivos, etc., elementos o variables que dieron un giro casi total a la concepción del trabajo en grupo, y a su papel insoslayable en la buena o mala marcha de las organizaciones de cualquier naturaleza.

A raíz de todo esto, comenzó a perder fuerza, aunque muy lentamente, la inveterada idea del sistema individualista occidental, de que las gentes responden en forma individual y aislada, lo cual no es otra cosa que la estrategia del "divide y vencerás", totalmente acorde a los intereses de quienes detentaban el poder económico, político, religioso y social.

Para este reducido núcleo de hombres "poderosos", era fácil y conveniente, mantener con base de su administración, supuestos como los que siguen:

- a) El hombre ordinario es indolente por naturaleza: trabaja lo menos posible.
- b) Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
- c) Es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales.
- d) Es por naturaleza resistente al cambio.
- e) Es crédulo, no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo.

Como acertadamente observa Douglas Mc Gregor, este punto de vista de la realidad tiene sus aspectos emotivos, reconózcense o no; ya que el poder del administrador puede quedar afectado considerablemente, según trate con individuos o con grupos.

Ahora bien, es cierto que aunque dicha perspectiva no ha desaparecido por completo y que aún existen administradores que tienen la idea de que el grupo es un medio ineficiente para realizar el trabajo; se observa por otra parte, en los últimos años, la tendencia a cambiar estos aspectos y a crear un marco de referencia nuevo que permita res-ponder más acertadamente a la naturaleza de los individuos y de los grupos, vistos por los estudiosos del comportamiento humano.

A la luz de esta inquietud podemos entender cómo los procesos educativos formales para perfeccionar la comprensión y el talento en las actividades de grupo han surtido efecto. La controversia sobre las posibilidades del individuo y las potencialidades del grupo no está resuelta todavía ni mucho menos, pero la realidad compleja de la empresa moderna está poco a poco imponiendo a regañadientes la idea de que los grupos son eficaces para determinados tipos de actividad ejecutiva.

Por otra parte, se ha puesto de relieve el hecho de que el hombre es también un organismo social, y los últimos estudios señalan la íntima relación evolucionaria entre la naturaleza emocional y social del ser humano, quien a medida que ha venido ascendiendo por la escala evolutiva, ha añadido paulatinamente a las emociones más primitivas de hostilidad y adquisición, el altruismo, el idealismo, la generosidad, la administración y otros tipos de conducta derivados de emociones como éstas.

Todo esto nos conduce a suponer que en las debidas circunstancias, un grupo, concretamente el grupo de trabajo, puede y debe constituir también un campo en el que el individuo satisfaga muchas de sus más importantes necesidades, sin conllevar en ello deterioro de los objetivos organizacionales. Precisamente aquí se apoya la idea de un paradigma de grupo que responda plenamente a necesidades e intereses de trabajo, desarrollo personal y salud mental.

4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El intento de un paradigma de grupo de trabajo, deriva su plena justificación, de la importancia misma que para la organización tienen los grupos de trabajo. Una suposición fundamental es que la organización, a medida que realiza su trabajo lo hace a través de un número de equipos de trabajo de diferentes clases. Pueden ser grupos de colegas o compañeros tales como todos los gerentes regionales de ventas o todos los directores de división de un organismo. Pueden ser equipos

técnicos, tales como la función del personal total o la labor de control de calidad. Pueden ser grupos de proyectos, con miembros con gran variedad de funciones; reunidos para alguna actividad específica. Pueden ser la alta gerencia o junta de directores. Son los grupos, por consiguiente, los ladrillos básicos de la construcción de una organización. Contribuir a la mejoría de los grupos de trabajo automáticamente supone mejorar la organización no sólo desde el punto de vista de la eficacia, sino también desde el punto de vista del ambiente y la salud de todos sus integrantes. Habida cuenta de este supuesto, resulta evidente que casi todos los esfuerzos de cambio planificado para cualquier organización tienen como uno de sus primeros fundamentos de cambio, la mejora de la efectividad de los equipos, lo cual entraña la creación de todo un ambiente y condiciones propicias.

La JUSTIFICACION de un paradigma de grupo de trabajo debe entenderse dentro de dicho contexto organizacional, puesto que ya no basta con saber que los grupos existen, o resignarse pasivamente a su existencia, sino que es preciso crear condiciones óptimas para el mejor desarrollo de sus componentes y por consiguiente de la organización en cuestión.

Por otra parte, el cambio individual, en el ámbito de trabajo, resulta demasiado difícil, a menos que se tome en cuenta al grupo como base para promover el cambio de los individuos.

Por otra parte, la IMPORTANCIA del estudio y de los grupos se agiganta a medida que se han venido descubriendo hechos como los que podemos citar aquí:

a) Los grupos influyen sobre la manera de aprender de la gente. En efecto, todos nosotros aprendemos mejor en ellos. Aprendemos con mayor rapidez recordamos más lo que hemos aprendido, y resolvemos mejor los problemas actuando en grupos que cuando trabajamos solos. Es muy importante el hecho de que cuanto más participamos como individuos, tanto más aprenderemos.

b) La gente deriva sus actitudes y sentimientos, en gran parte, de los grupos a los cuales pertenece y en los cuales participa. Si conocemos los grupos a que pertenece la gente podremos pronosticar al go de su comportamiento.

c) El hecho de formar parte de un grupo afecta las miras de los individuos. Como individuos acusamos tendencia a esforzarnos por lograr las mismas cosas que el resto de los miembros. Queremos ser como ellos. Las normas de los grupos son sumamente poderosas. Siempre nos encontramos sometidos a su influencia.

d) La experiencia lograda en los grupos actúa modificando los hábitos de vida y de trabajo del individuo, así como su comportamiento general. La manera en que la gente trabaja es determinada, en gran parte, por los grupos dominantes de su vida.

e) Nuestras vinculaciones con los grupos nos reflejan la imagen de nuestra verdadera personalidad. Crecemos en una atmósfera de autocomprensión cuando tenemos en cuenta que inevitablemente acusamos tendencia a semejarnos a nuestras afiliaciones.

f) Nuestros grupos nos brindan mucha ayuda y apoyo verdaderos, sin los cuales en rigor de verdad, no podríamos existir. Esto se nota especialmente en momentos de tensión o transiciones.

g) Los grupos siempre influyen sobre nuestra elección cuando nos encontramos ante la disyuntiva de optar por una y otra cosa, o cuando se presentan alternativas. Por cuanto nuestras elecciones son fundamentales para nuestras creencias, convicciones, valores y principios, es vital que sepamos que, en un sentido real, somos aquello que nuestros grupos han querido que fuésemos.

h) Los grupos tienen un efecto indudable sobre la rapidez, exactitud y productividad en nuestro trabajo. En efecto, cuando la gente trabaja en grupos tiende a crear sus propias fórmulas en lo que atañe a productividad.

i) Los grupos afectan, sin duda, la susceptibilidad del individuo hacia el temor y la frustración, y la recuperación de éste es acelerada a causa de la sensación de seguridad impuesta al grupo.

j) Los grupos de que formamos parte fijan límites a nuestra tendencia natural en busca del poder y a nuestra necesidad de control, y nos ayudan a resolver conflictos inevitables en cuanto a autoridad y dependencia.

Todos estos rubros acerca de la vida de los grupos en las organizaciones, justifican plenamente la necesidad de concentrar fórmulas cada vez más perfectas para diseñar la vida de los grupos. La formulación de un paradigma de grupo ha nacido precisamente bajo este imperativo.

Nuestra sociedad e incluso, a veces, las organizaciones son tan numerosas que únicamente descomponiéndolas en grupos eficientes, dotados de las habilidades necesarias, puedan convertirse en una fuerza impelente. Jack R. Gibb complementa magníficamente este punto de vista al señalar que: "si los grupos han de cumplir sus propósitos, será mediante el requisito de que cada individuo aprecie su obligación y lo indispensable que ella resulta para esas causas; ello obviamente, es una cuestión de aprendizaje, ya que los grupos no nacen, se hacen". El aprendizaje, en este caso, prosigue Gibb, no emana de la simple lectura, sino de la experiencia bien encauzada en la vida de grupo: "se aprende a trabajar con otros en un grupo encauzando los esfuerzos conscientemente, de manera que se obtengan un cambio en la relación con el grupo mediante una orientación inteligente, un adiestramiento específico, y un tipo adecuado de experiencias" (Manual de Dinámica de Grupos, pag. 11).

De cara a esta visión de lo que supone el aprender a trabajar en grupo, este trabajo representa el primer paso, que consistirá en orientar los esfuerzos de los integrantes, quienes partiendo de su realidad, encontrarían aquí un punto de referencia para confrontar su situación, así como una guía útil, tal vez sólo ideas, para proponer cambios.

5. CONTRIBUCIONES

Bajo el riesgo de redundar, puesto que se han venido entremezclando muchas ideas relacionadas, particularmente en el punto anterior, consideramos que este estudio acerca de los grupos de trabajo, su "ser" y su "debe ser", entraña una doble contribución: a) Por una parte, entender cómo la gente en sus medios de trabajo se interrelaciona recíprocamente; b) por otra, encontrar fórmulas para mejorar el desarrollo de las reuniones, discusiones y esfuerzo sostenido de trabajo.

Ya sea que se desee entender o mejorar la conducta humana, es necesario conocer mucho sobre la naturaleza de los grupos. Es imposible tener un enfoque coherente del hombre o una tecnología social

avanzada sin poseer respuestas confiables a un sinnúmero de preguntas sobre cómo funcionan los grupos, cómo se relacionan los individuos con los grupos y cómo los grupos se relacionan con las sociedades mayores. ¿Cuándo y en qué condiciones se forman los grupos?, ¿qué factores promueven la caída y desintegración de los grupos?, ¿cómo afecta a los grupos la conducta, el pensamiento, la motivación y el ajuste de los individuos?, ¿por qué algunos grupos ejercen poderosa influencia sobre sus miembros, mientras que otros apenas la ejercen o no la ejercen?, ¿qué características del individuo son importantes para determinar las propiedades de los grupos?, ¿qué determina la naturaleza de las relaciones entre los grupos?, etc. Es necesario responder preguntas de este tipo antes de poder llegar a comprender realmente la naturaleza y la conducta humana. También debe responderse antes de poder llegar a planear un grupo de trabajo óptimo y hacerlo funcionar adecuadamente.

6. PLAN DE TRABAJO

Todas estas preguntas que han antecedido, constituyen la base sobre la que se sustenta nuestro plan de trabajo, que hemos estructurado de la siguiente forma:

En primer término se ha definido y delimitado nuestro campo de estudio que es precisamente el pequeño grupo y concretamente, el grupo de trabajo. En este capítulo, además, se han resumido las principales orientaciones teóricas para estudiar los grupos, así como algunos métodos para su investigación.

En el segundo capítulo, se hace mención de la conducta de grupo, haciendo referencia a su formación, factores de pertenencia, características de los grupos, grupos de referencia y grupos de pertenencia, atracción interpersonal entre los grupos. Todo esto con el objeto de ampliar nuestro horizonte acerca de cómo funcionan los grupos.

En el capítulo tercero, el enfoque se torna más concreto y está dedicado al estudio del grupo dentro de la organización: su importancia para ésta, lo que es un grupo de trabajo, por qué se forman los grupos, cómo o en base a qué factores se estructuran, tipos de grupos que prevalecen en las organizaciones, la competencia, como problema fundamental de la conducta intergrupala, así como algunos conceptos sobre la eficacia e ineficacia de los grupos de trabajo.

En el capítulo cuarto, abordamos aspectos referentes a la "patología de la conducta grupal". Los grupos, al igual que los individuos, enferman; y por consiguiente más problemático se torna su comportamiento (metas no compartidas, escasa o nula comunicación, resistencia al cambio, crítica destructiva, niveles mínimos de colaboración, agresiones interpersonales, tensión acentuada, etc.), y, más difícil de asegurar su eficacia (metas compartidas, esfuerzo de conjunto, comunicación franca, relaciones interpersonales confiables, etc.).

En este capítulo, nos hemos acercado a la patología de los grupos, partiendo de enfoques más amplios, que se caracterizan por lo que se ha dado en llamar "Patología Social" o "defecto socialmente modelado", lo cual constituye el marco de vida de todo grupo y por lo tanto, medio propicio para el aprendizaje de conductas patológicas.

Bajo otro punto de vista, un enfoque más concreto nos lleva a entender la patología de los grupos, remontándonos a las "relaciones objetales parentales". Esto quiere decir que desde su infancia cada individuo ha venido desarrollándose de una manera singular a través de la interacción con otras personas de su ambiente. Por lo cual su posterior capacidad para la cooperación, como miembro de un grupo, queda determinada en gran parte por sus relaciones con sus padres, hermanos, hermanas, compañeros del colegio y maestros.

Finalmente se hace referencia al efecto que sobre la salud mental ejerce la pertenencia a múltiples grupos, lo que constituye un rasgo inevitable de la vida actual. Esto quiere decir que a mayor número de contactos sociales, como miembro simultáneo de un creciente número de grupos, mayor probabilidad de que el individuo entre en conflicto, en cuanto a valores, metas, actitudes, roles, etc., lo que a su vez puede traducirse en fuente de tensión, ajustes al medio más difíciles y, en última instancia, el recurso a conductas substitutivas como métodos de adaptación a la realidad (agresiones, regresiones, fijaciones).

El capítulo quinto, describe algunos de los intentos que se han realizado para delinear grupos modelo. Se alude a autores con distintas corrientes ideológicas, pero todos ellos en busca de un "ideal"

de grupo, no obstante que no siempre se refieran específicamente a los grupos de trabajo. Estos modelos se complementan mediante el recurso indispensable a un modelo de participante y a un modelo de organización efectiva.

El capítulo sexto comprende la formulación de un paradigma de grupo, el "debe ser" de un grupo de trabajo. Esto implica fundamentalmente establecer las condiciones ideales en cuanto a elaboración de objetivos, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, análisis de los procesos internos de grupo, ambiente físico, normas de grupo, evaluación de objetivos, cohesión de grupo.

En el último capítulo tratamos de acercarnos al funcionamiento de los grupos en México, a través de los distintos estilos gerenciales (Grid gerencial). Dicha aproximación representa no tanto la realidad de los grupos en México, sino su mejor forma de ser, lo que nos permite confrontar el grado de acercamiento o alejamiento del Paradigma. Esta misma sección se enfoca, por otra parte, a establecer una comparación entre grupos del sector público y grupos del sector privado, dentro de la línea ya señalada de aspiración a una mejor forma de ser en grupo.

7. HIPOTESIS DE TRABAJO

Nuestro trabajo parte de la siguiente hipótesis: Existen significativas de estilo de dirección entre los sectores privado y gubernamental, y por consiguiente, en cuanto a la calidad de los grupos que en ellos operan.

Establecemos también como hipótesis de investigación que priva un mejor estilo de dirección en el sector privado que en el sector público, por lo que se aspira a mejores condiciones de trabajo en grupo, en el sector privado.

Por consiguiente, es probable que en el sector privado encontremos mayor flexibilidad para fijar y cambiar objetivos, relaciones interpersonales más amistosas, comunicación más personal y directa, una tendencia más clara a incluir al grupo en la toma de decisiones, estilo de liderazgo menos centralizado, una mayor atención a la evaluación y comprensión de los procesos de grupo, etc.

8. ADVERTENCIA FINAL

Pretendemos que este estudio represente un instrumento útil a todos los que mantienen un vivo interés en comprender y mejorar el comportamiento humano, tomando en cuenta que es más fácil cambiar la conducta de los individuos en grupo, que provocar el cambio individual aislado. Esto significa un punto de vital importancia para quienes administran personal a nivel de pequeños grupos. A todos ellos queremos dirigir el presente trabajo con el deseo de ayudarles a clarificar sus esfuerzos, lo cual en última instancia, redundará en bien del grupo mismo y de la organización, con el consecuente beneficio social que ello puede representar.

Corremos tras un propósito sin duda muy ambicioso, pero que comenzará a cobrar realidad en la medida en que tal inquietud se transmite a más y más personas interesadas en mejorar el status quo de los grupos de trabajo a que pertenecen.

C A P I T U L O I

DEFINIENDO EL CAMPO

Panorámica general de los grupos.

Si hipotéticamente a un desconocido ser extraterrestre le fuera posible echar una mirada a la gente de la tierra, probable - mente le impresionaría el tiempo que los individuos pasan en hacer cosas de grupo. Notaría que las personas, en su mayoría, se reúnen en grupos relativamente pequeños, satisfaciendo sus necesidades biológicas fundamentales dentro de ellos; dependiendo de dicha fuente para obtener apoyo económico, criar a los niños y cuidarse mutuamente la salud. Observaría que la educación y la socialización de los niños tienden a ocurrir en otros grupos, generalmente mayores en iglesias, escuelas u otras instituciones sociales. Vería cómo gran parte del trabajo mundial lo realiza la gente que lleva a cabo sus actividades en estrecha interdependencia, dentro de asociaciones relativamente durables.

Tal vez lo estristeciera encontrar grupos dedicados a la guerra, que adquieren valor y fuerza moral a base de enorgullecerse de su unidad y de saber que pueden depender de sus camaradas. Podría alegrarlo el hecho de ver gente divirtiéndose con recreaciones y deportes de varios tipos. Finalmente le intrigaría saber por qué tanta gente pasa tanto tiempo en pequeños grupos que hablan, planean y están "en conferencia". Seguramente obtendría como conclusión la necesidad de examinar con cuidado los modos en que se forman, funcionan y se disuelven los grupos, para así comprender gran parte de lo que está sucediendo en la tierra.

Ahora bien, si se toma una perspectiva más común y se contempla nuestra sociedad a través de los ojos de los habitantes terrestres, se descubriría que se considera cada vez más el buen o el mal funcionamiento de los grupos como uno de los principales problemas de la sociedad.

Existe gran interés en los negocios, el gobierno y el ejército por mejorar la productividad de los grupos. Muchos pensadores se alarman ante el aparente debilitamiento y la supuesta desintegración de la familia. Los educadores han llegado a creer que no podrán realizar a fondo sus responsabilidades de no entender mejor cómo funciona el salón de clase como grupo social.

Quienes se preocupan del bienestar social están buscando diligentemente formas de reducir los conflictos intergrupo entre los obreros y administradores y entre grupos religiosos y étnicos, el funcionamiento de pandillas juveniles, lo cual es un obstáculo difícilísimo de superar en los intentos de prevenir el crimen.

Cada vez queda más claro que muchas "enfermedades mentales" se derivan de algún modo de las relaciones del individuo con distintos grupos y que pueden usarse los grupos como base primordial para proponer cambios de conducta. Ya sea que se desee entender o mejorar la conducta humana, es necesario conocer mucho sobre la naturaleza de los grupos. Es imposible tener un enfoque coherente del hombre o una tecnología social avanzada sin poseer respuestas confiables a un sinnúmero de preguntas sobre cómo funcionan los grupos, cómo se relacionan los individuos en los grupos y cómo los grupos se relacionan con las sociedades mayores.

La entidad social conocida como grupo constituye un elemento de vital importancia en la existencia del individuo y al mismo tiempo forma parte de la experiencia diaria. Si se pidiera a alguien, diga - mos un estudiante universitario, nombrar los grupos a que pertenece, respondería con facilidad. Empezaría enunciando ciertos clubes u organizaciones: clubes literarios, clubes dramáticos, una organización de gobierno estudiantil, etc. Después podría decir que es miembro de un equipo deportivo y que regularmente sale con un grupo de compañeros. Podría recordar que asiste a clases con otros estudiantes. De interrogársele más a fondo tal vez mencionaría la familia, su identificación étnica, su filiación religiosa y el partido político de su elección. Las mismas preguntas hechas a otras personas, pronto producirían una larga lista de referencias para el término grupo según se le emplea en el lenguaje diario.

Formas de estudiar a los grupos.

Podemos entender mejor la situación actual del estudio de los grupos pequeños si nos referimos a dos líneas o tradiciones en la manera de encarar dicho fenómeno. Empleando el lenguaje de Olmsted, podemos designarlas como la tradición "externa" o sociológica y la tradición "interna" o psicológica.

La tradición externa. - Esta línea pertenece básicamente a la vieja tradición sociológica e histórica del pensamiento social. Bajo dicho punto de vista, los grupos asumen su valía por constituir las piedras angulares de la sociedad, la cual, en última instancia, es el objetivo final de estudio. El grupo es concebido como una célula y sus operaciones internas inherentes apenas interesan en cuanto tales, más bien interesan en función de un todo mayor que son las entidades sociales.

Parafraseando a Olmsted, podría decirse que los representantes de esta tradición vieron a las sociedades como grupos, a diferencia de la nueva tradición psicológica que ve los grupos como sociedades.

La consideración de las sociedades como grupos ha ocupado un lugar de reconocida jerarquía en la sociología. Ha sido procedimiento usual de los autores de textos y de obras de sociología general el presentar tipologías de grupos: grupos voluntarios y no voluntarios, grupos por intereses, grupos territoriales, etc. Si bien los sistemas de clasificación no siempre están de acuerdo en los detalles, ninguno deja de considerar que los grupos desempeñan una parte muy significativa en los asuntos humanos.

Esta tradición, que concibe a las sociedades como grupos, tiene poco interés en las técnicas experimentales cuyo objetivo es la investigación de la organización interna de los grupos. Existe, sin embargo, una conciencia explícita de la presencia de ciertas cualidades de relación entre los miembros del grupo. Este grado de conciencia se manifiesta a través de la conocida dicotomía grupos "primarios" y grupos "secundarios". En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; su solidaridad se basa más en los sentimientos que en el cálculo; muestran espontaneidad en su conducta interpersonal y, por lo regular, se orientan hacia fines mutos y comunes.

El grupo secundario posee características opuestas y en cierto modo complementarias de las del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son "frías", impersonales, racionales, concretas y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.

La tradición interna. - La segunda forma de encarar el estudio de los grupos que centra su atención en el tratamiento de los grupos como sociedades es relativamente reciente; se halla orientada experimentalmente y deriva más de la psicología que de la sociología. Para quienes sustentan este punto de vista, los grupos son en sí mismos valiosos objetos de estudio, pues constituyen ambientes importantes del comportamiento individual. Son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales. La consideración de los grupos como sociedades no se ocupa de la relación entre los grupos estudiados y la sociedad total.

Recapitulando, la tradición externa se centra en el rol del grupo en X (donde X es igual a sociedad, iglesia o a la vida del individuo, etc.), mientras que la tradición interna se centra en el rol de X (donde X es igual a sentimientos, pautas de comunicación, etc.) en la vida del grupo.

DEFINICION DE GRUPO .

Los grupos manifiestan gran variedad de propiedades, se diferencian por el tamaño, por su duración, sus objetivos, sus actividades, el grado de formalización, la estructura interna, la importancia de sus miembros y muchos otros aspectos.

Dada la multiplicidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular una definición de grupo que abarque todos los existentes en la sociedad y pueda proporcionar una clara distinción entre esas entidades sociales llamadas "grupo" y aquellas que merecen otro nombre. Antes que nada, es preciso advertir que ni la proximidad física ni el interés común constituyen un grupo.

Un conjunto de personas detenidas frente a la jaula del tigre en el zoológico no forma un grupo. Si de pronto el tigre escapara, y el conjunto de espectadores se refugiara en un quiosco de refrescos cercano, en la medida en que ellos adquieran conciencia del peligro común y coordinen sus actividades clausurando puertas, calmando a los niños, etc., el auditorio se transformará en grupo. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece la diferencia.

Una definición de lo que es un grupo, en el sentido amplio del término, nos fue ofrecida hace cincuenta años por uno de los fundadores de la sociología americana, quien escribe: "El término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquéllas como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención. Albion W. Small. (58)

Para W. J. H. Sprott, un grupo, en el sentido psicosociológico, es "una pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona". La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto. Se puede decir que las personas que trabajan en una fábrica forman un grupo porque, en el contexto de su ocupación, interaccionan unas con otras más de lo que lo hacen con otras personas, en cuanto se refiere a su ocupación. Dentro de la fábrica, los hombres o las mujeres cooperando en un trabajo especial forman un grupo, un subgrupo, con respecto a la fábrica total, por la misma razón. Un poblado puede ser considerado grupo en ese sentido, porque hay más interacción entre sus habitantes que la que hay entre ellos y las personas que viven en el poblado vecino. Una nación puede ser llamada grupo porque los miembros de la nación interactúan uno con otro más que lo que interactúan con los miembros de la nación vecina". (60)

El criterio de "interacción relativamente exclusiva en un contexto dado" ha sido elegido como la característica principal de los grupos psicológicos porque resulta muy claro que la interacción es básica para la existencia de aquéllos.

Se dice que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cada una afecta directamente a la otra. La siguiente definición propuesta por Homans, hace de la interacción criterio único para la existencia de un grupo y proporciona medios funcionales para decidir si dos personas son miembros del mismo grupo: "... se define un grupo por la interacción de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D, E, forman un grupo, ello significará que por lo menos se tienen las siguientes circunstancias. En cierto tiempo, A interactúa más con B, C, D, E, ... que con M, N, L, O, P, ... a quienes

preferimos considerar extraños o miembros de otros grupos. B, también interactúa más a menudo con A, C, D, E, ... que con los extraños y así por el estilo con los otros miembros del grupo. Es posible, por el simple hecho de señalar las interacciones, señalar un grupo cualitativamente distinto de los otros". (29)

Si un grupo de gente interactúa con frecuencia y por largos períodos de tiempo, es probable que sus interacciones adquieran un patrón, que desarrollen esperanzas con respecto a la conducta mutua y que lleguen a identificarse entre sí como miembros de la misma entidad social. Como indicará Merton, a menudo se han incorporado tales consecuencias de la interacción en la definición de grupo: "Por lo general se comprende que el concepto sociológico de grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí según patrones establecidos. A veces se enuncia esto como un número de personas que tienen relaciones sociales establecidas y características. Sin embargo, las dos afirmaciones son equivalentes, pues las relaciones sociales son en sí formas encasilladas de interacción social que duran lo suficiente para volverse partes identificables de una estructura social" (44).

Una orientación similar, aunque expresada en distinta terminología, fue ofrecida por Newcomb: "El grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente vinculados. La extensión que abarquen las normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluyen cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo, sea la política o el póker. También incluyen necesariamente normas sobre los papeles de los miembros del grupo, papeles entrelazados pues se definen en términos recíprocos... Estos rasgos distintivos del grupo, normas compartidas y papeles entrelazados, presuponen una relación de interacción y de comunicación más que transitoria". (47)

Dentro de este mismo contexto de interacción e interdependencia, considerados por muchos investigadores como atributos fundamentales de los grupos, cabe situar las definiciones de Shibutani, Brodbeck y Lewin.

Shibutani conceptualiza al grupo como "dos o más personas que actúan juntos como una unidad". (55)

Al trabajar con una concepción dinámica del grupo, Shibutani centra el interés no tanto en la pertenencia cuanto en la "participación" en una actividad colectiva. Ahora bien, si el rasgo distintivo de un grupo humano es la capacidad de sus integrantes para realizar una actividad conjunta, esto sugiere que el punto de partida para el estudio de los grupos es el análisis de la acción más bien que la estructura.

Brodbeck identifica esa amplia clase de entidades sociales comúnmente llamadas grupos bajo los siguientes términos: "Grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas, es decir, observables entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud". (13)

En otras palabras, según Brodbeck, para que una serie de personas califiquen como grupo, deben relacionarse entre sí de algún modo definido.

Lewin ha desarrollado más a fondo este punto de vista, al que se refiere así: "La similitud entre personas sólo permite clasificarlas, reunir las bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas. Un esposo, la mujer y el niño, son menos parecidos entre sí, a pesar de constituir un fuerte grupo natural, que lo que es el niño respecto a otros niños o el esposo a otros hombres o la mujer a otras mujeres. Los grupos fuertes y bien organizados lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de subgrupos diferentes e individuos. No es la similitud o disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo grupo o a otro diferente; lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia. Se define mejor un grupo como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud."

Respetando el enfoque propuesto por Brodbeck y Lewin, Cartwright y Zander adoptan la siguiente definición: "Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo". (15)

Así definido el término grupo, se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Ahora bien, los grupos varían mucho por la naturaleza y la magnitud de la interdependencia que existe entre sus miembros.

Aroldo Rodríguez, mantiene un punto de vista semejante al de los autores aludidos hasta aquí. Describe más que definir al grupo. Dice que "el grupo se forma principalmente a través de la proximidad física y por la identificación entre los puntos de vista de sus integrantes y en la medida en que la interacción se desarrolla, se empiezan a formar valores, normas, roles, objetivos, etc. (49)

Por su parte, Joseph Fitcher define al grupo de la siguiente manera: "El grupo es una colectividad identificable, estructurada, continua, de personas sociales que desempeñan funciones recíprocas, conforme a determinadas normas, intereses y valores sociales para la prosecución de objetivos comunes". (Diccionario de Sociología, Fondo de Cultura Económica, Mex. 1971, Pag. 123).

Smith, define al grupo social como "una unidad que consiste en un número plural de organismos que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando, de un modo unitario hacia el ambiente". (59)

En esta definición la conciencia de grupo es el punto central. Los miembros de un grupo, en el sentido que damos a esta palabra, tienen conciencia de su pertenencia. Este es ciertamente muy significativo, pero la interacción debe ocurrir antes de que el concepto expresado por la palabra "nosotros" pueda nacer.

Otro enfoque, con un lenguaje un tanto formal y complicado, es el que ofrece Morton Deutsch, quien define al grupo como "existente en la medida en que los individuos que lo comprenden persigan fines promotivamente interdependientes".

Deutsch hace hincapié en los aspectos motivacionales de los grupos. Supone que los individuos tienen metas cuya consecución dependerá de las acciones de otros, y distingue dos tipos de interdependencia motivacionales, a los que denomina "promovedor" y "constrictivo". Para Deutsch, dos o más personas son promovedoramente interdependientes si el avance de cada una hacia una meta facilita que la otra alcance la suya; por el contrario, son constrictivamente interdependientes si el progreso de una reduce la posibilidad de que la otra alcance su meta.

Otros psicólogos han centrado su atención en la gratificación que los miembros obtienen de pertenecer al grupo. Afirman que a menos que una reunión de personas, en sus relaciones, proporcionen algún grado de satisfacción a sus miembros, dicha reunión no permanerá como entidad social distintiva. La siguiente definición de Bass expresa dicho punto de vista: "el grupo es un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos". (4)

E. H. Schein nos ofrece un punto de vista conciliador e integrativo acerca del grupo al referirse a dicha entidad en los siguientes términos: "un grupo psicológico es cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como un grupo". (57)

Ciertos autores de la tradición psicoanalítica, más preocupados por los aspectos psicológicos de los grupos que por la interacción o sus productos u otros aspectos, han hecho hincapié en un tipo diferente de interdependencia. Tenemos como un claro ejemplo a Sigmond Freud, quien en su obra "Psicología de las Masas", plantea su posi—ción Freudiana de grupo: "Dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han establecido el mismo objeto modelo (líder) o los mismos ideales en su superego o ambos y en consecuencia, se han identificado unos con otros".

A su vez Redl postuló que "la formación de grupos también ocurre cuando varios individuos han usado los mismos objetos como medios de liberar similares conflictos internos. Más aún, el líder podría ser objeto de identificación en base al amor o al miedo que por él tienen los miembros del grupo; es un objeto de las pulsiones de amor o agresión, o ambos, de los miembros del grupo. Como resultado de esos nexos comunes con el líder, todos los cuales pueden funcionar juntos en cualquier grupo, surgen lazos afectivos entre los individuos".

Berelson y Steiner describen al pequeño grupo diciendo que "constituye un agregado de gentes, dos o más, pero no un número excesivo, que se asocian para establecer relaciones cara a cara a través de un período prolongado de tiempo, quienes se diferencian a sí mismos en algún aspecto, de otros existentes a su alrededor, tienen conciencia de su membrecía y sus relaciones interpersonales son consideradas como un fin en si mismas. En cuanto al tamaño, cabe señalar que la limitación

está impuesta por el requerimiento de que todos los miembros del grupo sean capaces de comprometerse en establecer relaciones personales directas al mismo tiempo, lo que significa que el límite puede oscilar entre los 5 y 20 miembros. Si el conjunto se torna más grande que esto, comienza a perder algunas cualidades de los pequeños grupos o también puede comenzar a seccionarse en pequeños subgrupos". (9)

En suma, los elementos esenciales de dicha definición son: tamaño reducido, relaciones personales, considerable duración, identificación de los miembros con el grupo y cierto grado de solidaridad, diferenciación con respecto a otros, objetivos genuinos, símbolos comunes, autonomía para establecer procedimientos.

Tal vez la definición más restrictiva de toda la literatura sea la ofrecida por Bales, quien deseaba identificar precisamente el tipo de entidad social que estaba estudiando en su laboratorio y alentar así la restricción de generalizar hallazgos a entidades sociales que no posean esas propiedades especificadas. Al respecto, Bales se expresa así: "Se define un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre sí en un encuentro cara a cara o en una serie de tales encuentros, en que cada miembro recibe alguna impresión o percepción de todos los otros miembros lo bastante distintiva para que pueda, en ese momento o en un interrogatorio posterior, dar alguna reacción a cada uno de los otros como persona individual, aunque sólo sea que el otro estaba presente". (3)

Hasta aquí nuestros intentos por definir lo que es un grupo humano. Evidentemente, esta breve reseña no agota todo lo que sobre el grupo se ha dicho, sin embargo, ello nos ha permitido dos cosas: a) caracterizar e identificar de alguna forma a los distintos grupos humanos; b) delimitar y ubicar nuestro campo de estudio, al pequeño grupo, concretamente, el pequeño grupo de trabajo, al que podríamos caracterizar con palabras de Schein "cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como grupo.

Finalmente, cabe advertir, por lo que atañe a las definiciones en sí, que simplemente identifican diferentes tipos de grupos y poco se ganará con estar discutiendo cuál es la "verdadera". Todas revelan varios atributos de los grupos que los investigadores han considerado de particular importancia.

Las constantes que aparecen prácticamente en todas las definiciones son: a) un conjunto de personas; b) psicológicamente unidas entre sí; c) en el que cada miembro acepta un conjunto de normas; d) cada quien cumple un cierto rol; e) constituye una entidad reconocida como tal por los propios miembros y por observadores externos; f) cuenta con cierta estabilidad y permanencia; g) los miembros establecen entre sí un sistema de comunicación; h) todos participan de ciertos valores o intereses comunes; i) tratan de llevar a cabo ciertos objetivos. (Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica. México 1971. Pág. 133)

Por consiguiente, es probable que cuando una serie de personas constituya un grupo, la caracterice una o más de las siguientes afirmaciones: a) participan en interacciones frecuentes; b) se definen entre sí como miembros; c) otros los definen como pertenecientes al grupo; d) comparten normas respecto a temas de interés común; e) participan en un sistema de papeles entrelazados; f) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superegos el mismo objeto modelo o los mismos ideales; g) encuentran que el grupo es recompensante; h) persiguen metas promovedoramente interdependientes; i) tienen una percepción colectiva de su unidad; j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

Es problema empírico saber si ciertos conglomerados de esas características tienden a encontrarse juntos; si, por ejemplo, la interacción frecuente de hecho genera normas compartidas y un sistema de papeles entrelazados, o si quienes encuentran recompensante un grupo persiguen metas promovedoramente interdependientes. A mayor número de tales atributos poseídos por una serie de personas, y a mayor fuerza, más cerca estará el conjunto de gente de volverse un grupo completo.

Por lo dicho hasta aquí es posible deducir que si bien es cierto no existe una definición comprehensiva, que tome en cuenta a todos los tipos de grupos humanos que se conocen, si en cambio podemos establecer algunos principios fundamentales que guíen la investigación de los grupos, cualesquiera que sean éstos. Dichos principios pueden resumirse mediante las cuatro proposiciones siguientes:

A) Los grupos son inevitables y ubicuos. Ello quiere decir no que deban mantener las propiedades que manifiestan en cualquier momento determinado en una sociedad determinada, ni que todo grupo hoy en existencia deba perpetuarse a sí mismo; pero casi no puede pensarse en un conjunto de seres humanos que vivan en proximidad geográfica, en condiciones tales que sería correcto suponer que no existen grupos y que no hay cosa parecida a la membrecía de grupo.

B) Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos. El sentido mismo de identidad para los individuos está formado por los grupos que les son importantes, significativos: su familia, su iglesia, su profesión, su ocupación.

C) Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas. Pensar que los grupos son por completo buenos o por completo malos ha de basarse en pruebas convincentes.

D) Un correcto entendimiento de la naturaleza del grupo, posibilita el aumentar deliberadamente las consecuencias deseables en los grupos. Conociendo la dinámica de grupo puede hacerse que los grupos sirvan a mejores fines, pues el conocimiento da poder para modificar la conducta humana y las instituciones sociales.

FENOMENOS GRUPALES

Existen muchas clasificaciones de las estructuras sociales. Estas categorizaciones se ordenan por lo regular: de las estructuras más indefinidas y de menor cohesión a las más precisas y de mayor coherencia, de las más simples a las más complejas, de las que cumplen funciones de poca importancia hacia las que realizan vitales dentro de la sociedad.

1.- Las para-estructuras, en las cuales sus articulaciones y sus objetivos resultan imprecisos y confusos, mediante un proceso evolutivo, pueden madurar hasta convertirse en estructuras bien articuladas y definidas, en caso contrario, permanecerán como para-estructuras o aún perderán esta característica. El período pre-estructural ha sido una etapa inicial en muchas estructuras y aún en los sistemas más sofisticados actuales; esto significa que es una época de gestación y acomodación en los procesos grupales.

2.- Las categorías sociales, las cuales son una pluralidad de personas análogas en uno o más aspectos, que participan de una o varias características comunes, con diversos grados de cohesión social. Las personas de una categoría no tienen que estar necesariamente en contacto, ni siquiera necesitan conocerse. Algunos ejemplos son los obreros, los campesinos, los solteros, los negros, etc., son como una especie de conjunto matemático en el cual se generaliza un solo elemento.

3.- Los conglomerados sociales, significan en relación a la categoría, un paso adicional de integración, se encuentran a menor distancia de llegar a ser una estructura social; puesto que las personas se hallan próximas físicamente pero no están articuladas, ni en comunicación. carecen de organización, tienen un contacto social y una cierta influencia recíproca en los modos de comportamiento.

Las categorías se transformarán en conglomerados y éstos en grupos, que a su vez sufren procesos regresivos, algo que alguna vez fue grupo, al perder interés o solidaridad debido a conflictos internos, o al realizarse el objetivo para el que fue creado, tiende a desaparecer o quedar reducido al estrato anterior de conglomerado, o aún al de categoría.

Existen muchas clases de grupos no susceptibles de ser clasificados bajo estos encabezamientos, grupos de personas bajo circunstancias particulares, grupos que no caben dentro de las definiciones emitidas, pero a los que son perfectamente aplicables los últimos cuatro principios, en casi toda su extensión. Dichos grupos pueden englobarse bajo la expresión de "conducta colectiva" que abarca motines, furros colectivos, linchamientos, pánicos y revoluciones. La conducta de la que hay que distinguir a la "conducta colectiva", incluye todas las acciones sociales organizadas o institucionalizadas. Los estudiantes que oyen una conferencia no están participando en una acción colectiva, como tampoco lo está un pelotón del ejército que practique la "vuelta a la derecha" y la "media vuelta". La "conducta colectiva" nunca es una conducta institucionalizada; es una conducta que no está claramente gobernada por normas culturales.

La muchedumbre. Constituye la mejor expresión de lo que se ha dado en llamar "conducta colectiva". Se la ha definido como "una reunión de un considerable número de personas alrededor de un centro

o punto de atención común!" Young Kimball (33). Este criterio de polarización" distingue una muchedumbre en el sentido psicológico de una muchedumbre en el sentido de un mero agregado de personas en el mismo lugar y al mismo tiempo.

Generalmente se está de acuerdo en que es probable que una persona que es un miembro pleno de una muchedumbre se conduzca de un modo diferente de como lo haría si se encontrase solo. A Le Bon le pareció importante explicar la razón de esto, la razón de que ciudadanos inofensivos que, en circunstancias comunes y corrientes habrían sido "apacibles notarios o virtuosos magistrados" se volvían bestias en una turba revolucionaria. Le pareció a Le Bon que cuando los individuos se agrupan en una multitud se crea "un cuerpo nuevo que posee propiedades muy diferentes de las de los cuerpos que han servido para constituirlo".

La conducta de los miembros de una muchedumbre presenta los siguientes rasgos: a) aumento de la emocionalidad; b) disminución del sentido de responsabilidad; c) disminución de la capacidad de autocrítica; d) relajamiento de los controles normales; e) comportamiento conforme a patrones que en situaciones normales sería considerado absurdo y reprehensible.

En una muchedumbre, por tanto, hay cierto número de personas unidas por el hecho de sentir la misma emoción y el mismo impulso a la acción. El mecanismo que será puesto en marcha dependerá de la situación: a veces es intensificado el miedo, a veces la agresión inconsciente encuentra una expresión, a veces la generosidad puede actuar libremente, a veces el heroísmo derrota al instinto de autoconservación. En todos los casos existe una intensificación de cualquier motivo que logra expresión.

Público. Existe otro tipo de grupos de especie efímera, que conviene distinguir de la muchedumbre. Es cierto que los públicos pueden manifestar ciertos fenómenos de muchedumbre, pero se da cierta formalidad en su reunión que no asociamos con las muchedumbres.

Es evidente que los públicos difieren según el motivo de su reunión. Kimball Young, sugiere una clasificación: a) búsqueda de información; b) búsqueda de entretenimiento; c) búsqueda de conversión.

En todos los grupos rara vez se da rienda suelta a la emoción; el exceso emotivo es menos probable dadas las características propias de estos grupos. Cuando no ocurre así, se producen "fenómenos de muchedumbre".

Hasta aquí esta breve panorámica de un campo al que sólo hemos querido aludir con el fin de ampliar la visión acerca de los grupos y establecer una línea contrastante. Profundizar en esta área rebasa los límites de esta investigación; su alusión representa solamente un apunte complementario.

APROXIMACIONES TEORICAS AL ESTUDIO DE LOS GRUPOS.

El acercamiento a los grupos, que anteriormente se ha hecho, en pos de una definición, nos advierte claramente que para estudiar los grupos es preciso estar preparado a encontrar y usar de modo constructivo una amplia variedad de enfoques teóricos. Es imposible resumir aquí las variadísimas orientaciones teóricas que integran el campo. Los diferentes puntos de vista se derivan de todas las ciencias sociales y reflejan las muchas escuelas que se encuentran en cada una de ellas. Para ayudar a identificar los puntos de vista y "situar" estudios particulares, se dará la lista de algunas de las orientaciones teóricas más importantes.

1) Teoría del campo .- Este es el nombre dado al enfoque teórico originado por Lewin. Deriva su nombre de la tesis fundamental de que la conducta es producto de un campo de terminantes interdependientes, llamado espacio vital o espacio social. Representan las propiedades estructurales de este campo conceptos topológicos y teorías de la predisposición a la actividad y las propiedades dinámicas mediante conceptos de las fuerzas psicológicas sociales.

2) Teoría de la interacción .- Según la desarrollaron Bales, Homans y W. F. Whyte, esta teoría concibe los grupos como un sistema de individuos que interactúan. Los conceptos fundamentales de este enfoque son la actividad, la interacción y el sentimiento, y se hace el intento de construir todo concepto de orden superior en base a esos términos.

3) Teoría de sistemas. - En otros escritos, y en una amplia variedad de formas, también se encuentra el punto de vista de que el grupo es un sistema. Son conceptos esenciales del trabajo estimulado por Newcomb los "sistemas de orientación" y los "sistemas de posiciones y papeles intercambiables" se ha empleado profusamente la noción de "sistema de comunicación" en las investigaciones de acuerdo con la iniciativa de la ingeniería de la comunicación; y en los estudios de Miller y Stogdill puede hallarse una concepción de grupo como "sistema abierto", derivada de la biología. Las teorías de sistemas hacen mucho hincapié en varios tipos de "ingresos" y "egresos" del sistema, y comparten con la teoría del campo un interés fundamental por los procesos equilibrados.

4) Orientación sociométrica. - Originada por Moreno y elaborada por Jennings, se preocupa ante todo por las elecciones interpersonales que mantienen unidos a los grupos de gente. Es notable el número de investigaciones realizadas en esta orientación; sin embargo, hasta hoy se ha obtenido muy poca teoría sistemática.

5) Teoría psicoanalítica. - Se centra en ciertos procesos motivacionales y defensivos que ocurren en el individuo; Freud fue el primero en aplicarla a la vida de grupo. En años más recientes, especialmente como resultado del creciente interés por la psicoterapia de grupo, escritores como Bach, Bión, Ezriel, Scheidlinger, Stock y Thelen se han significado de distintas formas. De especial importancia para la concepción de grupo son sus conceptos de identificación, regresión, mecanismos de defensa y el inconsciente.

6) Orientación de la psicología general. - Como los grupos constan de individuos, es de esperarse que los conceptos de conducta humana elaborados en la psicología general influyan en esta orientación. Tal vez la teoría más influyente hasta la fecha sea ese enfoque amplio conocido como Teoría Cognoscitiva. Estrictamente hablando, no es una teoría, sino un punto de vista que insiste en la importancia de entender cómo los individuos reciben e integran la información sobre el mundo social, y cómo esta información afecta su conducta. Asch, Festinger, Krech y Crutchfield han hecho importantes contribuciones al estudio de grupos dentro de esta orientación.

7) Orientación empírico-estadística. - Sostiene que deberán descubrirse los conceptos acerca del grupo de conformidad con procesos estadísticos, como el análisis factorial, y no por que un teórico

los construya a priori. Quienes utilizan tal orientación emplean bastante los procedimientos elaborados en el campo de las pruebas de personalidad. Aportan buenos ejemplos de este enfoque los escritos de Borgatta, Mayer, Cattell, Hemphill, quienes se han concretado en determinar las dimensiones ortogonales que sirven para caracterizar los grupos.

8) Orientación de los modelos formales. - En tajante contraste con la anterior postura está la obra de un grupo de escritores que han intentado construir modelos formales con la ayuda de las matemáticas, para así manejar rigurosamente ciertos aspectos más bien limitados de los grupos. Aunque por lo común esos modelos contienen algunas suposiciones tomadas de una u otra de las ciencias sociales, se hace más hincapié en el rigor formal que en una teoría sustantiva comprensiva. Pueden encontrarse ejemplos de este enfoque en publicaciones de French, Harary, Norman, Carwright, Hays, Busch, Rapoport y Simon.

Estos son algunos de los enfoques más representativos en el estudio de los grupos. Evidentemente, cada enfoque cuenta con metodología propia para acercarse a su objeto de estudio. Ahora bien, por lo que respecta al estudio de los pequeños grupos, existen algunos métodos que se han significado de manera especial.

MÉTODOS DE ESTUDIO EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS.

Examinaremos cuatro enfoques del estudio de grupos, en un intento por ilustrar brevemente algunas bases metodológicas para su investigación.

1) Observación. - Puede afirmarse de modo irrefutable que todos los métodos de investigación científica implican observación. Su inclusión en este apartado permite contrastar los casos en que la observación de situaciones de la "vida real" es el método adoptado y los casos en que se utiliza alguna especie de control experimental. En la investigación psicosociológica de la vida de un poblado, una fábrica, un hospital, todo lo que se quiere saber es qué ocurre, introduciendo la menor perturbación posible debida a la presencia del investigador.

Este se ve inevitablemente obligado a perturbar la situación hasta cierto punto, por sus preguntas, entrevistas y cuestionarios, pero esa perturbación puede ser reducida mediante lo que a veces se llama "observación participante", cuando se hace cierto esfuerzo para disolverse en la situación volviéndose obrero, residente o enfermero. La posición del investigador social mientras observa ha sido frecuentemente discutida. Se ha lamentado que no tenga papel aceptado excepto el poco agradable de "espía". Esto quiere decir que deben tomarse previamente elaboradas precauciones y que el prestigio de cualquiera de las partes que presumiblemente pueden sentirse molestas si no son consultadas previamente debe ser salvaguardado; los intereses en conflicto de los industriales y de los sindicatos deben ser considerados cuando se llevan a cabo investigaciones de esta clase en el campo industrial. El profesor Simey describe este problema como el de "entrar, quedarse e irse". Una vez que el observador ha entrado, debe ganar la suficiente confianza como para quedarse ahí. Esto puede resultar tanto más fácil cuanto mayor interés represente la investigación para los sujetos aludidos. La salida del lugar de investigación, para el investigador sensible, es a menudo un asunto delicado, particularmente cuando recuerda que la reputación de su tema, que de cualquier modo es más bien dudosa, está en cuestión.

Ejemplo de este tipo de investigación son los estudios de campo, donde el grupo sujeto a investigación es estudiado sin tratar de influirlo de ningún modo. Se tiene sumo cuidado de asegurar que la presencia del investigador afecte lo menos posible el funcionamiento del grupo.

Dicho método de investigación presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo cabe mencionar su empleo sin interrumpir mayormente al grupo y puede proporcionar una gran variedad de datos. Por otra parte, la informalidad así obtenida es especialmente valiosa para sugerir generalizaciones sobre la naturaleza de la vida de grupo.

Se antoja obvia una importante desventaja del estudio de campo al tomar en cuenta los problemas que deben surgir respecto a lo típico del grupo estudiado.

2) Experimento. - La función del experimento en la investigación científica es producir una situación controlada en la cual los factores a los que el investigador atribuye importancia respecto del

efecto que se investiga puedan ser variados unos después de otros, manteniendo todos los demás constantes. De este modo la influencia de cada variable puede ser estudiada y los resultados pueden ser generalizados para ser aplicados a situaciones ajenas al laboratorio. En las ciencias físicas el problema es bastante simple, aunque las técnicas empleadas pueden ser bastante complejas. El investigador social se encuentra en una situación muy diferente. Sabemos que en la conducta humana, tanto la habilidad intelectual como el estado de ánimo, los antecedentes personales, los objetivos e intereses individuales influyen, y que cada persona es diferente de cualquier otra, lo cual dificulta el absoluto control de todos los factores importantes. Para soslayar semejante dificultad uno se ve obligado a usar un gran número de sujetos o grupos, y a repetir el experimento cierto número de veces, con la esperanza de que las diferencias personales y efímeras se neutralizarán mutuamente.

Además existen límites para lo que puede hacerse a seres humanos en el laboratorio. Más aún, para que el experimento tenga éxito debe existir cierta cooperación por parte de los sujetos. Deben estar preparados para colocarse a disposición del investigador. Finalmente, el psicólogo social se ve en situación incómoda cuando se trata de generalizar los resultados que obtuvo en el laboratorio a situaciones de la "vida real".

Cabe añadir una advertencia final. Los resultados de muchos, quizá la mayoría de los experimentos, parecerán por fuerza un tanto triviales. Es natural que así sea, porque después de todo hemos estado viviendo en grupos en todo el mundo durante muchos miles de años y todo adulto viviente ha acumulado una buena cantidad de experiencias en su propia vida acerca de la conducta de sus semejantes. El resultado es que la experimentación psicológica rara vez implica descubrimientos sorprendentes; a lo sumo llama la atención hacia aspectos poco familiares de la conducta que sólo notábamos a medias, pero que, cuando son destacados, se reconocen fácilmente. Condenar las experiencias a causa de esto es errar completamente acerca de la intención de tal esfuerzo.

En resumen, el experimentador trata de ordenar y medir los factores implicados en la interacción social, a fin de construir un sistema teórico deductivo mediante el cual, a partir de un número relativamente pequeño de suposiciones, se explique toda la gama de interacciones humanas.

El experimento puede revestir distintas modalidades: a) experimento natural; b) experimento de campo; c) grupos naturales en el laboratorio; d) grupos artificiales en el laboratorio.

Experimento natural. A veces existen ciertas dificultades para manipular con propósitos experimentales cualquier variable que pudiera interrumpir la vida de grupo. En tal caso, es posible aprovechar cambios no producidos por el investigador, sino ocurridos en el curso normal de los acontecimientos, por ejemplo, una nueva política, un nuevo procedimiento, etc.

El experimento natural de campo presenta algunas ventajas: a) no impone cambios bruscos en el grupo; b) pueden estudiarse cambios significativos; c) puede inferirse con suficiente certeza la dirección de la casualidad.

Su desventaja fundamental consiste en que el investigador sólo puede estudiar aquellos cambios ocurridos por cualesquiera circunstancias.

Experimento de campo. Se distingue del experimento natural ante todo porque se introducen cambios en el grupo con el propósito explícito de probar alguna hipótesis.

En principio el experimento de campo tiene pocas desventajas; combina todas las ventajas del método experimental y del estudio de campo. Pero en realidad existen muchos problemas al realizar experimentos en ambientes de campo. Una cosa es hablar en abstracto de "manipulación de variables" y otra por completo diferente poner en práctica los cambios necesarios.

Grupos naturales en el laboratorio. Una modificación del experimento de campo es sacar los grupos naturales de su ambiente usual y situarlos en condiciones muchísimo más controladas o artificiales de lo que es posible en el experimento de campo natural.

Grupos artificiales en el laboratorio. El deseo de aislar variables y manipularlas bajo condiciones tan controladas como sea posible, ha hecho que los investigadores creen grupos en el laboratorio y los hagan funcionar en condiciones dispuestas por el experimentador.

Las principales ventajas de realizar experimentos con grupos artificiales en condiciones de laboratorio surgen de la posibilidad de controlar variables. Sólo deficiencias en la habilidad del experimentador o restricciones éticas evitan que se manipule alguna variable importante para la vida de los grupos.

Sin embargo, queda una importante dificultad por resolver al generalizar los resultados de la investigación en el laboratorio a los grupos sociales. En un intento por superar este obstáculo, se ha introducido una técnica llamada "simulación", cuyo propósito es simular en el laboratorio, condiciones reales o potencialmente reales, en que los grupos verdaderos se encuentran a sí mismos.

3) Sociometría .- Esta técnica de investigación fue inventada por el doctor J. L. Moreno. Consiste en preguntar a cada participante de la situación de grupo, al lado de quién le gustaría sentarse, tra bajar, compartir una habitación, pasar su tiempo de descanso, etc. El "criterio", como se le llama, debe ser específico. No basta preguntar ¿"qué persona le gusta más"? . Puede darse lugar a una elección o a varias; luego se calcula el estatus sociométrico para cada uno sumando el número de preferencias que cada uno recibe. La estructura sociométrica del grupo en total, en base a determinado criterio, puede también ser representada en forma de diagrama mediante líneas que unen a quien elige con la persona o personas de su elección y si se ha preguntado, líneas distinguibles de las otras que unen a las personas que sienten hostilidad con los objetos de su animosidad. De este modo se revelan parejas, elegidas sólo mutuamente, camarillas de amigos, cadenas de amistad, "astros populares" y "aislados" no elegidos por nadie, y los compañeros estrechamente unidos contrastan con los lamentables "abandonados".

Esta técnica ha sido empleada para diversos objetivos, relacionados todos con la distribución de las fuerzas efectivas dentro del grupo y su adecuada utilización.

4) Teoría del campo .- Más que una técnica de investigación es un sistema conceptual, un modo de considerar la interacción social. Su fundador es Lewin, contempla las situaciones sociales en términos de campos de fuerza.

Un concepto fundamental es el de "espacio vital", en el cual Lewin dejó de lado la noción de sentido común del individuo con su equipo de instintos, deseos, motivos o cualquier otro motor dinámico que le pueda ser imputado, actuando en un ambiente indiferente. Debe pensarse en el individuo y el ambiente como constituyendo un sistema total interrelacionado. El espacio vital está formado por la persona individual en un momento particular del tiempo en un marco determinado en parte por los objetos físicos presentes y en parte por su interpretación de ellos, cómo los percibe, su significado para él en ese momento.

En el individuo existen ciertas tensiones que necesitan ser calmadas. Debido a ello el espacio vital logra vitalidad dinámica. Pero no existen sólo fines, sino también barreras, con "valencia negativa" y fuerzas que alejan de ellos. Lo que la persona haga depende de las intensidades relativas y de las fuerzas que lo empujan en varias direcciones. Resulta así obvio que el "espacio vital" cambie continuamente con los "movimientos" y también con la conciencia cambiante, y en este último caso se dice a menudo que es "reestructurado".

Una nueva complicación del "espacio vital" proviene del concepto de las fuerzas "inducidas". Estas son fuerzas ejercidas sobre todo por personas dotadas de autoridad o por grupos a los que pertenece una persona. Si la fuerza inducida no es concordante con la fuerza "propia" del sujeto, deja de operar cuando su origen se retira; si es concordante con la fuerza "propia", del sujeto puede sumarse a ella.

Debemos notar que la teoría de campo se centra en la situación, no se deja de lado el pasado de los miembros participantes, pero se trata en forma diferente. Los teóricos del campo, en contraposición a los psicoanalistas, insisten ante todo en los efectos de la situación presente. La situación presente contiene en potencia el resultado de todas las situaciones a través de las cuales ha pasado el individuo, y lo que ocurrirá ahora será el resultado de todas las fuerzas actuantes en el campo en este momento.

C A P I T U L O 2

CONDUCTA DE GRUPO

La mayor parte de la vida de la gente se desenvuelve en pequeños grupos, tales como la familia, grupos de trabajo, grupos de juego, de intereses y asociaciones, en los que la interacción tiene lugar frente a frente, en forma íntima y personal. En términos generales, el pequeño grupo, o grupo primario, como le llama Coolley, representa una situación social concreta que influncia directamente la conducta.

A causa de los fuertes lazos sentimentales y afectivos que se desarrollan en los pequeños grupos, los hábitos y valores se forman en estos cuadros sociales. Se ha demostrado, por ejemplo, que la visión política, los patrones de vida familiar y el estilo general de vida están vinculados con las características del grupo al que se pertenece. Se podría portanto, lanzar la hipótesis de que los grupos que animan a la disidencia y a la controversia, en oposición a los que fomentan el conformismo y el status que, tendrían miembros que llevan este estilo de vida fuera de la organización.

PERTENENCIA AL GRUPO

¿Cuál es la fuente de la atracción a los grupos? En las discusiones clásicas de la filosofía social y política persisten dos puntos de vista opuestos respecto a la relación del hombre con la sociedad y con el grupo. En uno, el hombre individual es imperfecto e incluso maligno, y se requiere la organización social para lograr hacer cosas que él no puede hacer solo o para controlar sus tendencias agresivas, egoístas y explotadores. Sin cooperación, organización social y grupos de varias clases, el hombre no sobreviviría biológicamente, y sin las condiciones del grupo, los valores sociales y las leyes u otros medios de controlar la conducta, la civilización sería imposible.

De acuerdo con el enfoque contrario, el hombre es intrínsecamente bueno en la llamada condición "natural" y la organización social de cualquier tipo es mala. El estado, la organización o grupo tan sólo inhiben y corrompen al individuo. Los grupos exigen una conformidad ciega, animan la mediocridad, generan una dependencia regresiva y se atienen terca e irracionalmente al status quo. Ejemplifica el sabor

emocional de este enfoque extremo la afirmación de C. G. Jung: "Cuando cien cabezas inteligentes forman un grupo, resulta una gran tontería, pues cada individuo es obstaculizado por la otredad de los otros". Si existe una verdad establecida por la psicología moderna, es la de que un individuo aislado está enfermo. Tiene la mente enferma: exhibirá desórdenes de conducta, emoción y pensamiento; además, como lo enseña la medicina psicosomática, quizá tenga enfermo su cuerpo. Tal vez fuera mejor decir que tendrá una capacidad disminuida para mantener su equilibrio personal ante los impactos corrientes de la vida. Esto no significa que para gozar de salud, deba ser miembro de cualquier grupo, no todo grupo será adecuado para él. Significa que, a menos de ser miembro totalmente aceptado de algún grupo, una familia, un grupo de amigos, un grupo de compañeros de trabajo, tendrá problemas. Y quizá no necesitemos pedirle que sea miembro totalmente aceptado de un grupo en un momento particular, sino tan solo que haya sido miembro en algún momento. Una persona que ha estado siempre aislada puede ser menos capaz de soportar un continuo aislamiento que una persona que en alguna vez conoció algo muy diferente.

Para escapar del aislamiento, una persona debe ser capaz de convertirse en miembro de un grupo, y el problema estriba no sólo en encontrar el grupo. La capacidad de relacionarse con otros hombres y mujeres no es innata, sino que constituye un resultado de la experiencia y del aprendizaje, y estos últimos, a su vez, son sociales. Comienzan temprano, en la familia, donde el niño aprende los imperativos básicos de su sociedad. La psicología moderna sostiene que la conciencia y el deber, representante de las normas del grupo en el individuo, no es innata sino inculcada en el individuo, como parte del proceso de la educación social. Freud habla del efecto que en nuestras sociedades occidentales tienen las relaciones emocionales entre padre e hijo para la formación del superego del hijo. Pero si bien el proceso adquiere su mayor importancia en la familia, donde se aprenden los principales imperativos categóricos sociales, debe continuar en cualquier otro grupo que tenga normas fuertemente sustentadas. En realidad, el aprendizaje social, aunque comienza en la familia, puede tornarse desastroso si se prolonga demasiado en ella. El joven, a medida que crece, debe escapar de los vínculos emocionales intensos, pero limitados, de la familia, y convertirse en miembro de algún grupo de coetáneos, en el cual pueda aprender la clase de moralidad que para la vida adulta es tan necesaria como la conciencia:

una moralidad que no es un absoluto impuesto por un poder superior, como el padre, sino una convención, semejante a las reglas de un juego, aceptada por un conjunto de iguales como la condición primera de su cooperación.

La doctrina de la psicología moderna, en el sentido de que la capacidad del adulto para mantener su equilibrio personal bajo las tensiones ordinarias de la vida es el resultado del aprendizaje iniciado en la primera infancia, y de que ese aprendizaje es de índole social, implica que los grupos en los cuales se realiza un aprendizaje exitoso deben poseer ciertas características. Si la familia está sometida a alguna tensión, si se encuentra aislada dentro de la comunidad, de modo tal que la transición necesaria del niño desde la familia al grupo de coetáneos resulta difícil, o si la sociedad se halla tan dispersa que los grupos de coetáneos no se forman fácilmente o lo hacen en extrema oposición a la sociedad en general: en todos estos casos el aprendizaje social se perjudicará. La enfermedad del grupo termina en la enfermedad del individuo, pero la enfermedad del individuo reaccionará entonces sobre el grupo. Aquél llegará a la madurez con una capacidad disminuída para cooperar con los demás, tendrá una capacidad menor para fundar una familia o construir una comunidad, es decir, será menos capaz de proporcionar las condiciones en las cuales sus hijos puedan crecer y convertirse en adultos dúctiles. El grupo pues sustenta al individuo, pero éste no puede convertirse en miembro de un grupo a menos que posea cierta capacidad para serlo. Esta capacidad para la vida en grupo se aprende a su vez en los grupos; si éstos no son sanos, el aprendizaje sufrirá un desmedro. Trátase de hechos fundamentales. Ningún estudio de grupo puede dejar de citarlos, pero aquí no podemos hacer más que eso.

En resumen, los efectos de la influencia familiar sobre las actitudes comunes son persistentes en la medida en que estas actitudes reciban también el apoyo de grupos de referencia positivos fuera de la familia. Pero existen muchos tipos de influencia que impulsan en el sentido de la pertenencia a grupos en los cuales el individuo encuentra actitudes opuestas a las de su propia familia. Los individuos no se alían habitualmente, con esos nuevos grupos por el simple hecho de que deseen cambiar de actitudes. En lugar de ello, lo hacen porque están buscando alguna forma de hallar satisfacción a motivos: el de la compañía, actividad de grupo, prestigio, independencia, por ejemplo. Pero al fin y al cabo las actitudes de los nuevos grupos tienden a ser asumidas por el individuo como propias.

Muy a menudo, por supuesto, los individuos continúan manteniendo las actitudes adquiridas como miembros de una familia aún cuando la hayan dejado o hayan sido separados de ella. Esa persistencia de actitudes no se debe meramente a la influencia directa de los miembros de la familia, por más potente que esta influencia suela ser, sino también a la influencia de grupos secundarios cuyas actitudes se parecen a la de los miembros de la familia.

Desde el nacimiento hasta la muerte, todo ser humano participa en una variedad de grupos, y ni él ni nada de lo que hace o experimenta puede comprenderse cuando se lo considera independientemente de tal participación. Como lo expresara con elocuencia John Donne, "ningún hombre es una isla, cerrado en sí mismo". La conducta humana está continuamente sujeta al control social. Lo que uno hace depende más de las demandas que atribuye a los demás que de las propias preferencias.

DESCUBRIMIENTOS ACERCA DE LA FORMACION DE PEQUEÑOS GRUPOS.

Cuanto más se asocian las personas unas con otras bajo condiciones de igualdad, tanto más llegan a compartir valores y normas y a parecerse unas a otras. En otras palabras, los pequeños grupos concretamente los grupos de trabajo, descansan sobre valores y contacto compartido. En los grupos de trabajo, la frecuencia de contacto establecida, tiende a efectuar la convergencia de valores y normas.

Los valores compartidos incluyen no solamente aquéllos que se asocian con la posición social y educacional, tales como el estatus, la edad, raza, sino que más allá de esto reflejan cuestiones tales como actitudes, gustos, creencias y normas de conducta. Aparentemente, "la amistad se basa con más frecuencia en la semejanza de ideales que en la semejanza de personalidad", afirma Josephine Klein en un trabajo denominado Estudio de Grupos, efectuado en 1956.

Por su parte, Lazarsfeld y Thielens en una investigación llevada a cabo en 1958, entre estudiantes universitarios, demostró que la homogeneidad de puntos de vista conduce a la satisfacción. Repetidos estudios demostraron que el compartir creencias que son relevantes al grupo facilita la amistad dentro del grupo, e inversamente, los contactos personales estrechos conducen a la similaridad en cuanto a actitudes relevantes.

Una autoridad en este campo establece el siguiente punto de vista general: "Las personas que interactúan con frecuencia entre sí tienden a experimentar una simpatía recíproca". A partir de esta hipótesis general, Homans establece los siguientes principios: "Si la frecuencia de interacción entre dos o más personas aumenta, aumentará el grado de su simpatía recíproca y viceversa... Si las interacciones entre los miembros de un grupo son frecuentes en el sistema externo, se desarrollarán entre ellos sentimientos de simpatía, y esos sentimientos conducirán a su vez a posteriores interacciones, en exceso de las interacciones del sistema externo... Las personas que experimentan sentimientos recíprocos de simpatía, los expresarán en actividades en exceso de las correspondientes al sistema externo y esas actividades pueden fortalecer más aún los sentimientos de simpatía... Cuanto mayor es la frecuencia con que las personas interactúan unas con otras, más semejantes tienden a tornarse, en ciertos aspectos, tanto sus actividades como sus sentimientos..."(30)

Cabe aclarar, con el objeto de ilustrar mejor el pensamiento de Homans, sus conceptos referentes a sistema externo y sistema interno. El sistema externo de un grupo, para Homans, está dado por el conjunto de actividades, sentimientos e interacciones orientadas a la supervivencia del grupo en su ambiente. Ello equivale a lo que otros autores describen como "aspectos formales" del grupo. Homans lo llama externo, porque se halla condicionado por el ambiente; lo llama sistema, porque en él, los elementos de la conducta tienen una dependencia mutua.

El sistema externo más otra serie de relaciones a las que denominaremos sistema interno, forman el sistema social.

En cuanto al sistema interno, Homans lo describe como la elaboración de la conducta de grupo, que de modo simultáneo surge del sistema externo y reacciona sobre éste. Lo llama "interno", porque no está directamente condicionado por el ambiente y habla respecto a él de una "elaboración", porque abarca formas de conducta no incluidas bajo el título de sistema externo. En otras palabras, el sistema interno está dado por la conducta de grupo que constituye una expresión de los sentimientos recíprocos desarrollados por sus miembros en el curso de su vida en común.

Nos hemos permitido esta digresión por considerarla necesaria para entender el planteamiento de Homans referente a la formación de grupos.

Como corolario del efecto de la interacción, la gente tiende a elegir a otra como amigos, sobre la base de la distancia física entre ellos, según lo demuestra un estudio efectuado por Festinger en 1950 (9). En dicho experimento Festinger descubrió que se da una fuerte relación entre la elección sociométrica y la distancia física. Es decir, se tendía a elegir a la persona que vivía más cerca del elector y las elecciones decrecían a medida que la distancia de la casa del elector se incrementaba. Así pues, cuanto mayor era la separación entre dos puntos cualquiera de estas comunidades, menor relación amistosa se daba.

Otros principios emanados de la investigación científica, referentes a la formación de pequeños grupos, son los siguientes:

La gente tiende a gravitar en grupos o subgrupos con el objeto de maximizar los valores compartidos.

Cuando se experimenta presión entre las normas de los diferentes grupos a los cuales se pertenece como miembro, el individuo sufre estres emocional y tiende a cambiarse con el objeto de reducirlo o eliminarlo, resolviendo el conflicto de dirección al grupo para con el cual siente vínculos más estrechos.

Cuanto mayor es la proporción de nuevos miembros que se adhieren a un grupo establecido dentro de un período de tiempo determinado, tanto mayor será la resistencia del grupo a su asimilación.

Las relaciones personales nuevas tienden a conformarse a las relaciones establecidas. Así por ejemplo, si A y B son amigos y B es frío con C, entonces A tiende a desarrollar una relación fría con respecto a C también.

Los nuevos miembros de un grupo pequeño, regularmente tienden a sentirse inferiores con respecto a los miembros establecidos.

Cuanto menos cambio existe con respecto a la membrecía de grupo, más alta será la moral de grupo.

Cuanto más ansioso está un individuo de convertirse en miembro de un grupo, tanto más se conformará a sus normas de conducta.

Cuanto mayor interacción existe con grupos conexos, más llegan a asemejarse en sus normas y valores; en cambio, a menor comunicación o interacción entre ellos, mayor es la tendencia a que surja el conflicto entre ellos; y viceversa, a mayor conflicto, menor interacción.

A menor contacto entre los miembros de diferentes grupos, menor reconocimiento mutuo y adecuada conducta en sus relaciones. Si tal contacto se incrementa repentinamente, tenderá a incrementarse la tensión hasta que una conducta adecuada sea definida y establecida.

Los pequeños grupos caracterizados por su libre formación, tienden a ser particularmente numerosos e influyentes en todas aquellas sociedades modernas y avanzadas que están abiertas y son liberales en lo que respecta a su organización social y política.

Todos estos principios relativos a la formación de grupos son demasiado generales; por tanto si queremos concretizar aún más las razones que puedan existir para formar un grupo, podríamos identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a grupos: a) una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo; b) un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él; c) un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trata de un modo homogéneo.

FORMACION DELIBERADA.

La condición fundamental para crear deliberadamente un grupo es que una o varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr un propósito no alcanzable de otra manera. Los propósitos considerados por los fundadores son diversos.

1) Grupos de trabajo. Se encuentran grupos de trabajo de un tipo u otro, ampliamente diseminados en cualquier sociedad. Se forman para ejecutar alguna tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos.

2) Grupos de solución de problemas. El propósito fundamental de muchos grupos, tales como equipo de investigación, comisiones para llevar a cabo tareas y ciertos tipos de comités, es resolver problemas. La base racional para formar tales grupos es creer que así se logrará con mayor eficiencia una solución; o se adoptará con mayor rapidez si un conjunto de personas trabajan unidas en el problema que no se asigna a un solo individuo. Sin embargo, la experiencia diaria hace ver que tal supuesto racional no siempre sirve de base a la formación de grupos para resolver problemas. Por otra parte, se han establecido pocas reglas generales para determinar en qué condiciones un grupo es el mejor medio de resolver problemas.

3) Grupos de acción social. El deseo de influir sobre los acontecimientos sociales, combinado con la comprensión de que los individuos que actúan solos ejercen gran influencia, frecuentemente ocasiona el crear grupos de acción social. La vida política abunda en tales grupos.

4) Grupos mediadores. En una sociedad compleja se crean muchos grupos con el propósito de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos.

5) Grupos legislativos. Gran parte de nuestra conducta está gobernada por leyes o políticas impuestas por decisiones de grupos cuyo propósito fundamental es formular tales legislaciones. Las decisiones de una junta directiva establece la política de la organización comercial que afectará el funcionamiento y la efectividad de esta última.

6) Grupos de clientes. Durante cualquier período de 24 horas, miles de grupos se reúnen con el propósito de mejorar de alguna forma a los miembros de esos grupos, que pueden buscar ayuda para su alcoholismo, su afición a las drogas, su obesidad, transtornos conductuales, de lincuencia, etc.

FORMACION ESPONTANEA

Muchos grupos surgen porque la gente espera obtener satisfacciones al asociarse a otros, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias: todo miembro desea una relación y se acepta a todo miembro o, al menos no se le rechaza. A menudo tales grupos son por completo informales, con límites cambiables y

pocas metas o tareas explícitas; pero pueden desarrollar una estructura estable, aceptar ciertas tareas e incluso adquirir un estatus legal reconocido.

La condición fundamental en la formación espontánea de un grupo dado es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse. La probabilidad de que dos personas lleguen a conocerse tiende a aumentar según la frecuencia con que se encuentren en proximidad física. Como quedó señalado anteriormente, Festinger proporcionó una interesantísima investigación al respecto. Se encontró que la distancia a que vivían los residentes y las disposiciones fortuitas de aceras, buzones, escaleras y otros aparatos que controlaban la probabilidad de entrar en contacto determinaban en mucho el que la gente se hacía amiga. Bastante más de la mitad de las amistades declaradas por los residentes eran gente que vivía en el mismo edificio o en la misma vecindad.

Datos reunidos en otros ambientes respecto a la formación espontánea de grupos, apoyan la hipótesis de que la gente se siente atraída cuando cree sustentar en común actitudes y valores importantes. Heider y Newcomb han afirmado que una persona tenderá a sentirse atraída por otra si cree que las actitudes y valores de la otra son similares a los propios.

Para el teórico de la tradición psicoanalítica, la formación espontánea de grupos depende de condiciones que generan una identificación interpersonal. Freud sostuvo que dos o más personas se identifican entre sí cuando han substituído uno y el mismo objeto, un líder o un ideal que los guía en vez de un ego ideal.

Los teóricos para quienes la formación de grupos es el resultado de las ventajas que la gente cree obtener de la membresía, elaboraron una concepción distinta. Thibaut y Kelley opinan que cuando dos o más personas entran en contacto, inician un proceso exploratorio para "probarse" y descubrir qué ganarán y qué darán a cambio de mantener una relación activa. De acuerdo con este enfoque, los grupos surgen cuando varias personas encuentran que sus necesidades se interrelacionan de tal modo, que todas sacarán suficiente satisfacción de una interacción continua.

DESIGNACION EXTERNA

El punto de partida para la formación de ciertos grupos, deriva del hecho de que algunas gentes están tratadas por otras de modo homogéneo y no por el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de quienes se hacen miembros. Desde luego, las formas de clasificar una población son muy variadas. Puede dividirse a la gente en categorías por el color de su piel, del cabello o de sus ojos, o por su edad, sexo, talla, peso, habilidad, lugar de nacimiento, lenguaje, aficiones, ocupación, ingresos monetarios, educación, religión y otros muchos atributos. Los miembros de una categoría socialmente definida descubren que se espera de ellos ciertas formas de conducta y que se les dan o niegan ciertas oportunidades simplemente a causa de su membresía en una categoría. La interdependencia entre miembros se desarrolla porque la sociedad les da "un destino común".

Aunque está claro que a menudo los grupos se forman debido a este tipo de designación externa, sólo en líneas generales se entiende la naturaleza de los procesos implicados y las condiciones que los generan. Que significa que un rasgo personal dado se vuelva una base socialmente significativa de categorización.

CARACTERISTICAS DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS

Cuando un número de gentes se reúnen en grupo, no permanecen completamente indiferenciadas. Antes bien, desarrollan patrones de conducta, dividen tareas, surge una red de comunicaciones para ayudar al grupo a conseguir sus objetivos, los miembros adoptan diferentes roles, etc. Esto quiere decir que el grupo se estructura.

Todos los grupos están estructurados en un cierto número de dimensiones. Cuando se juntan varios individuos por primera vez y comienza la interacción de unos con otros, un observador atento notará rápidamente el desarrollo de diferenciaciones dentro del grupo. Algunas personas ejercen más influencia que otras. Algunas inician más comunicaciones, tienen más prestigio y algunas causan mejor impresión.

Estructura de grupo es el nombre del patrón relativamente estable de relaciones entre los miembros de un grupo.

Hay tantas estructuras de grupo como dimensiones de diferencia ción en el grupo. De entre las estructuras de grupo conocidas quizá la más significativa para el funcionamiento del grupo sean la sociométrica, la de poder, la de comunicación y la de representación.

ESTRUCTURA SOCIOMETRICA

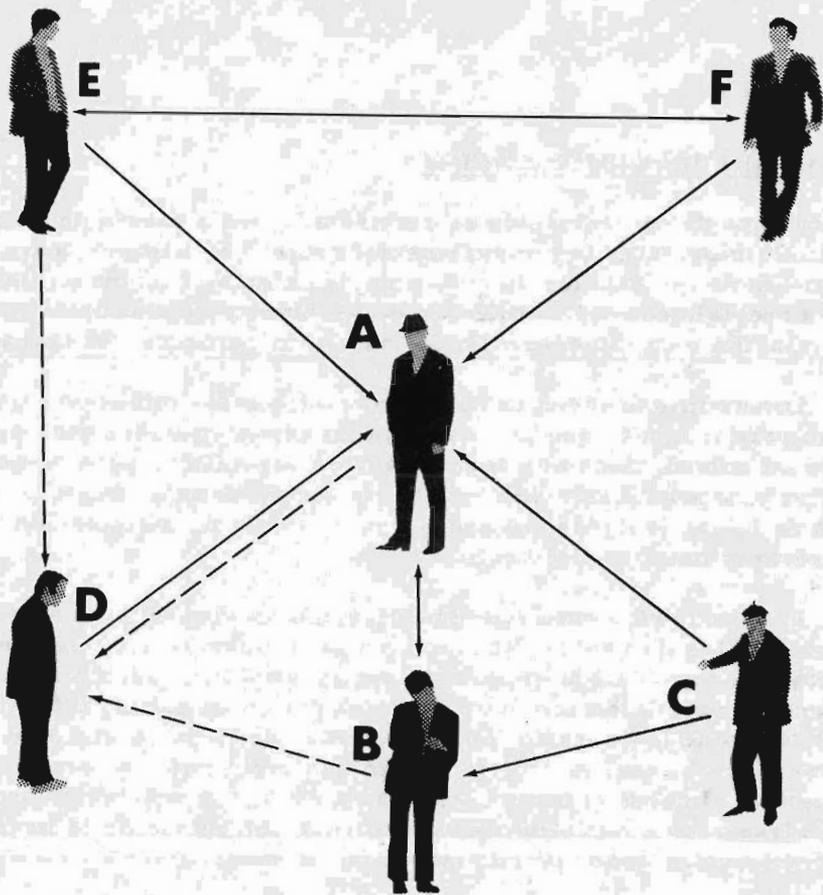
El patrón de gustos y de disgustos entre los miembros de un grupo constituye la estructura de amistad o estructura sociométrica. Dicha estructura cubre las formas más importantes de sentimientos interpersonales, aprecio, indiferencia y rechazo. Aunque la amistad es en sí misma un fenómeno interesante, es importante en el grupo como factor relativo a la productividad y a la circulación de la información. La amistad entre los miembros del grupo no implica necesariamente la eficiencia del grupo. Por una parte, la amistad íntima facilita la comunicación y la total expresión de sí mismo entre los miembros. Los grupos amistosos en los que existe cohesión, tienden a ser más productivos y eficientes, aunque si la norma de grupo tiene que ser disminuída los miembros están dispuestos a conformarse a la norma. Más aún, si la tarea de grupo no está valorizada, es fácil darle un valor dominante por armonía y sociabilidad, con lo cual se llega a un grupo muy "feliz", pero improductivo. El patrón general de las relaciones amistosas de un grupo puede representarse en un sociograma que muestra en forma visual el grado en que los sentimientos de gusto y disgusto dividen el grupo en capillas o subgrupos, el número de aislados, de rechazados y de "estrellas", y la cohesión general del grupo.

ESTRUCTURA DE PODER

Este tipo de estructura está dada por la distribución de la autoridad y de la influencia dentro del grupo. Si una persona controla los medios necesarios para la satisfacción de las necesidades de los demás, dicha persona tiene poder sobre los demás. Una de las más importantes bases de la influencia en los grupos es el poder de recompensar, o poder de reforzar. Otras fuentes de poder incluyen el poder del experto, en el cual la influencia se deriva de los conocimientos y habilidades de la persona, y el poder de referencia, que se da cuando la persona es imitada por otros miembros del grupo. El poder es importante porque determina el status de un miembro, su fuerza estimada y su

prestigio. La persona situada en una posición de mucho poder en el grupo disfruta de múltiples ventajas. Está más comprometido en la tarea de grupo, determina en mayor grado que los demás la calidad de realización del grupo y recibe una mayor parte de las recompensas sociales.

Se han encontrado que los miembros más poderosos del grupo reciben un mayor número de mensajes de comunicación, gozan de mayor preferencia, sociométricamente hablando, y son más respetados que los demás miembros. No es sorprendente que los individuos que tienen mucho poder en el grupo estén más satisfechos, no sólo a causa de la información, respeto y atracción que conlleva su puesto, sino también porque el uso del poder satisface por si mismo. El status del individuo en el grupo se refleja en sus sentimientos de autoestima. El ser admirado y consultado por otros del grupo lo hacen sentirse más fuerte e importante.



ESTE SOCIOGRAMA REPRESENTA EL PATRON DE ATRACCION EN UN GRUPO DE SEIS PERSONAS. CADA PERSONA TIENE UNA LETRA QUE LO REPRESENTA. LAS FLECHAS CONTINUAS REPRESENTAN ATRACCION, LAS DISCONTINUAS REPRESENTAN RECHAZO. LA ATRACCION RECIPROCA OCURRE EN LOS SITIOS EN QUE LA FLECHA VA EN AMBAS DIRECCIONES. LA PERSONA A ES UNA "ESTRELLA" QUE ATRAE A TODAS LAS DEMAS; LA PERSONA D ES UNA RECHAZADA; LAS PERSONAS C Y F ESTAN AISLADAS; LAS PERSONAS A, B Y E CONSTITUYEN EL NUCLEO DE UNA CAPILLA O SUBGRUPO.

ESTRUCTURA DE COMUNICACION

La estructura de comunicación se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, capacidad y distribución de los canales de comunicación afecta el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

Los grupos difieren en el **grado** en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros; por ejemplo, en el ejército un soldado tiene que seguir canales específicos para comunicarse con un general. Estas diferencias tienen una incidencia en la eficiencia de las actividades del grupo y en el grado de satisfacción que los miembros obtienen del grupo.

Leavitt llevó a cabo una investigación clásica en la que comparó diferentes redes de comunicación en grupos y observó sus efectos en la conducta de grupo. Cada grupo estaba compuesto de cinco miembros cuya tarea consistía en resolver un problema de un indicio diferente dado a cada uno de los miembros. Para tratar de llegar a una solución de grupo al problema, los miembros podían dirigir mensajes escritos a los demás; Leavitt comparó la eficacia mostrada por los grupos al restringirse experimentalmente la comunicación mediante la imposición de diferentes redes de comunicación, a saber:

Las cuatro redes de comunicación variaban en el grado de centralidad o transmisión de las comunicaciones a una persona central. El modelo en forma de rueda es un ejemplo de red centralizada en el que la persona C constituye el centro del flujo de la comunicación. El círculo constituye una red completamente descentralizada en la que todos los miembros son igualmente centrales. La formación Y constituye un ejemplo de red moderadamente centralizada en la persona C. La cadena constituye también una red de comunicación moderadamente centralizada en la persona C.

Leavitt encontró que el círculo y la cadena eran los grupos menos eficientes que los estructurados en forma de rueda y de Y, pues tenía necesidad de un mayor número de mensajes para alcanzar la solución. En cuanto a satisfacción, los sujetos que trabajaron en la red círculo fueron los más satisfechos. Los modelos centralizados mostraron mayor insatisfacción, especialmente la rueda (34).

Leavitt usó problemas simples; en el caso de problemas más complejos, la diferencia entre las redes de comunicación en cuanto a eficacia de realización tiende a disminuir. Si se tratase de una tarea sumamente difícil podría esperarse que el círculo mostrase cualidades superiores a las de la rueda. En las tareas complejas, una estructura de rueda sobrecarga severamente la capacidad organizadora y de procesar la información, por lo que la eficiencia del grupo entero decae rápidamente.

ESTRUCTURA DE "ROLES".

La estructura de "roles" o de trabajo es el patrón de tareas y responsabilidades de los miembros del grupo; es la división de labores. En los trabajos de grupo altamente organizados, la estructura de roles está relacionada con el problema de la especialización de las tareas; en los grupos informales, relativamente faltos de estructura, la estructura de roles está relacionada con la diferenciación de roles entre los miembros de grupo en función de la realización de los objetivos del grupo.

Otro problema relativo a la división del trabajo en el grupo es el de la organización de la distribución de las labores en función de un máximo de especialización y eficacia, por un lado, o en función de una

gran comunidad, satisfacción e interés, por el otro. La especialización de la tarea puede aumentar la eficiencia del trabajo del grupo hasta cierto punto, pero existe el peligro que la superespecialización despoje al individuo de la satisfacción de ver la tarea determinarse. A partir de este punto, la eficiencia del grupo sufrirá a causa del descontento en los miembros del mismo.

Cabe hacer notar aquí que estructura y proceso no son necesariamente fenómenos excluyentes; mientras que la estructura se refiere a los modelos constantes de sentimientos, percepciones y acciones que caracterizan las interacciones entre los miembros de un grupo, los procesos de grupo se refieren al patrón de cambio de relaciones entre los elementos de la estructura a través del tiempo; a cada estructura de grupo corresponde un proceso. El proceso de amistad tiene que ver con las modalidades según las cuales los miembros se aceptan y se rechazan unos a otros para mantener la cohesión y la solidaridad del grupo. El proceso del poder es también el proceso de influencia social a través del cual los grupos realizan decisiones, fijan objetivos, establecen la conformidad a las normas y recompensas y castigan el quebrantamiento de estas normas. El proceso de comunicación se refiere a las vías en las que la información, los mensajes y los significados se transmiten entre los miembros. Finalmente, el proceso del rol tiene que ver con los cambios en la adjudicación de las tareas y responsabilidades en los miembros del grupo.

A manera de observación y conclusión final, digamos que el grupo resulta afectado en su funcionamiento debido a la forma como está estructurado. Un grupo puede estar estructurado en tal forma, que se derivan ciertas limitaciones en la comunicación. Estas limitaciones pueden tomar la forma de comunicación pobre, por ejemplo, cuando ésta no llega a todos los miembros del grupo, o ciertos miembros son incapaces de hablar con otros. En ambos casos, la ejecución del grupo se ve afectada. Por otra parte, existen distintos tipos de liderazgo; el estilo de éstos constituye uno de los mayores determinantes de la ejecución del grupo, como consta por los trabajos de Lippitt y White, quienes estudiaron los efectos sobre la conducta de tres estilos de liderazgo: democrático, autoritario y laissez-faire.

NORMAS DE GRUPO

Una de las características más importantes de todos los grupos es la creación de normas sociales, líneas de conducta que regulen el comportamiento y la experiencia de los miembros de un grupo, al menos en cuestiones de importancia para éste. A través de la norma el grupo impone un control de sus miembros para regular la serie de conductas, actitudes y relaciones permitidos, y para asegurar la continuidad del grupo.

Homans define la norma como una "idea que ocupa las metas de los miembros del grupo, idea que puede expresarse en forma de un juicio en el cual se especifique lo que los miembros o los demás hombres, en determinadas circunstancias, deben hacer, debieran hacer o se espera que hagan". (29)

Las normas constituyen un producto del grupo como un todo; emergen de la conducta real y a su vez reaccionan sobre ella. Son vías determinadas de mirar el mundo, alternativamente, actitudes y valores del grupo.

Sherif, en su famoso estudio sobre conformación de normas "A Study of some social factors in perception", Arch. Psychol., núm. 187, 1935, citado por James O. Whittaker (74) sacó varias conclusiones respecto a la formación de normas en situaciones poco claras o ambiguas:

A) Cuando una persona se enfrenta repetidamente a un estímulo ambiguo, crea un patrón en los juicios que hace sobre él. Además, la norma así desarrollada va ganando en estabilidad.

B) Cuando una persona que ha desarrollado una norma estable vuelve a la situación con otros individuos cuyas normas difieren de la de él, con el tiempo los juicios de los grupos convergen hacia límites y modos comunes. He aquí una norma creada mientras se están emitiendo juicios en voz alta, a través de la interacción.

C) Después de que el individuo ha participado con otros en la formación de una norma, se le pide que emita juicios por sí mismo, e incluso estando solo, continúa acatando la norma establecida en la situación de grupo.

Una vez establecida, la norma o estándar ejerce un efecto de obligación en los miembros del grupo. En el sentido de la adherencia al estándar se ejerce una presión y una repugnancia a violarlo.

DESARROLLO DE NORMAS EN GRUPOS DE TRABAJO.

En términos generales, las normas pueden establecerse en cualquier contexto, pueden cubrir cualquier aspecto de la vida de grupo o personal de un miembro y pueden ser establecidas de varias maneras:

A) Un método de derivación de una norma que es tan viejo como la humanidad misma: una norma crece y es establecida, por tradición. Ningún miembro del grupo aplica ningún esfuerzo creativo consciente. Súbitamente se reconoce que esta manera de hacer algo es la más placentera para el grupo.

B) Un segundo método de derivación de una norma es la imposición sobre el grupo por una autoridad superior. El mejor ejemplo de esto es la política que sigue una compañía. Desde el punto de vista de la organización, tienen la ventaja de haberse generado en una zona tan remota y distante de los miembros que es casi imposible atacarla. Además, se vuelve sucesivamente más fácil para cada nivel inferior de la dirección negar todo contacto con su elaboración. Sea cual fuere su intención, es mala toda política que sea desaprobada unánimemente por los trabajadores de línea.

C) Un tercer método de derivación de las normas es la imposición directiva por el supervisor inmediato del grupo de trabajo. Aquí se reconoce el origen y la norma puede toparse con una oposición abierta. Sin embargo, debido a la conexión más estrecha entre el autor y el grupo mismo, hay más probabilidades de que la norma tenga sentido para el grupo. Puede no gustar a los miembros pero pueden reconocer su razonabilidad esencial.

D) El cuarto tipo de derivación de la norma es la producida por cooperación entre dirigente y grupo, a instancias del dirigente. Esto supone una activa campaña de venta por parte del dirigente.

E) El quinto género de normas incluye aquéllas desarrolladas y establecidas por la acción del grupo. La característica distintiva de la norma de grupo establecida por los miembros es su esfuerzo por controlar estrechamente la conducta de grupo. Los miembros consideran que es eficaz para progresar en el logro de un objetivo principal del grupo. Si un grupo decide que su imagen pública le es significativamente importante, establecerá normas rígidas en asuntos tales como vestido y comportamiento en público. Un examen atento de las normas observables de un grupo nos brinda la señal individual más clara de los objetivos fundamentales del grupo.

Por tanto, la definición de normas es útil para los grupos porque los ayuda a esclarecer su pensamiento sobre los objetivos principales y a codificarlos para todos los miembros. Para ser efectivas, especialmente en el grupo pequeño, las normas deben establecerse por los miembros casi en consenso.

La capacidad para influir el establecimiento de las normas por un grupo es un elemento crítico de la directiva del grupo. La persona que pueda efectivamente inducir a un grupo a establecer una norma, ha aprobado la primera prueba de sus capacidades directivas, especialmente si la norma que está pretendiendo significa un cambio importante del modo previo de operación del grupo.

La actividad normativa es el agente de cambio para la operación de cualquier grupo. Si ha de efectuarse un cambio básico, es evidente que esto implica también un cambio de comportamiento. El desarrollo y establecimiento de normas es la forma más refinada de actividad cooperativa entre los miembros del grupo. Es la auténtica prueba de la solidaridad del grupo.

CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS

Las normas pueden ser formales y explícitas (escritas en normas, reglamentos y leyes) o informales e implícitas (no escritas, pero si acatadas por los miembros del grupo). De acuerdo con McDavid y Harari, "las normas suelen ser mecanismos conservadores, que tienden como regla a mantener el status quo dentro del grupo... Por ello resultan de un valor funcionalmente considerable en mantener la organización de un

grupo, en preservar la estabilidad de su estructura y guiarlo por la ruta que lo lleve a sus objetivos" (41).

Normas y valores se parecen mucho. Suele emplearse la palabra "valores", para nombrar las principales normas de un grupo. Además, los valores no suelen prescribir una conducta específica, si no que expresan los límites permitidos.

Como lo han expresado Sherif y Sherif, las normas "se refieren a todos los productos de la interacción social compartidos por los participantes y que reglamentan sus conductas como individuos... A decir verdad, muchas normas representan lo que, quienes las compa ra ten, consideran lo ideal" (53).

Finalmente, toda norma social conlleva un tipo de sanción o for ma de retribución utilizada por el grupo cuando hay violaciones o des via cio nes. Las sanciones pueden ser concretas y explícitas, o gene ra les o implícitas.

Para McGrath, en un estudio citado por León Mann sobre Psico logía Social, las normas revisten las siguientes características: a) cons tituyen el cuadro de referencia para la percepción de objetos significativos; b) establecer las actitudes "rectas" o la conducta correcta pres crita con relación a ese objeto; c) marcan los sentimientos afectivos acerca de la rectitud de estas actitudes y la tolerancia de las violacio nes de la norma; d) fijan sanciones positivas y negativas por medio de las que se premia la conducta adecuada y se castiga la inadecuada.

CONFORMIDAD CON LAS NORMAS DEL GRUPO

Al llegar a formar parte de un grupo valorizado, el individuo va a tener una tendencia a cambiar sus modos de actuar, de pensar o de sentir en la dirección señalada por las normas del grupo. Tres factores responsables de este cambio son: a) la frecuencia de interac ción; b) las dudas acerca de la conducta apropiada; c) la presión ejer cida por los demás.

Un miembro de un grupo tiene que renunciar a una parte de su individualidad si se quiere que el grupo se mantenga y actúe en forma

coordinada en la consecución de sus fines. Por consiguiente se desarrollan presiones de grupo para producir la conformidad entre los miembros. Las normas de grupo se inculcan mediante una variedad de presiones formales e informales transmitidas a través de la comunicación entre los miembros. Schachter, (56) encontró que la comunicación dirigida a un miembro desviado de la norma del grupo se acrecienta en relación directa del grado de su desviación. Si el grupo no puede introducir al miembro en cuestión dentro de la norma, entonces se le rechaza.

La atracción que ejerce el grupo sobre el miembro debilita también sus intentos de salirse de la norma. Se ha encontrado que los grupos muy atractivos o cohesivos tratan de influenciar y logran influenciar a sus miembros desviados más que los grupos de baja cohesión. La comunicación directa al miembro del grupo que se ha apartado de la norma, produce una presión social que lleva a la conformidad con la norma de grupo.

Por supuesto, en muchos grupos a los miembros que se apartan de la norma no se les da la oportunidad de reconvertirse a ella, sino que son inmediatamente expulsados. Paradójicamente, la expulsión de los desviados, en lugar del intento de presionarlos para aceptar la norma parece estar asociada con los grupos heterogéneos.

GRUPOS DE REFERENCIA Y GRUPOS DE PERTENENCIA

Por lo examinado hasta el momento deberá ser obvio que los grupos a los cuales pertenecemos suelen afectar nuestra conducta de un modo considerable. El ser miembro respetado de un grupo conlleva en cierto grado nuestra disposición a aceptar y obedecer las normas de dicho grupo, sean explícitas o implícitas; pero ¿y si nos vemos convertidos en miembros de un grupo particular contra nuestra voluntad?. O ¿qué ocurre si pertenecemos a dos grupos, cada uno con normas que chocan contra las del otro?.

La persona responde selectivamente a los grupos. No todos los grupos a los que pertenece afectan su conducta; inversamente, algunos grupos a los que no pertenece ejercen una influencia en su conducta.

A los psicólogos sociales les ha resultado útil designar como "de referencia" los grupos con los que el individuo se identifica psicológicamente y que ejercen influencia en su conducta, independientemente de que sea o no miembro de ellos. Por otra parte, aquéllos a los que el individuo pertenece, pero con los que no necesariamente se identifica, se conocen como "grupos de pertenencia"; por tanto, no necesariamente equivalen entre sí grupos de referencia y grupos de pertenencia.

En las sociedades occidentales, donde suele acontecer que un mismo individuo sea miembro de varios grupos, a veces surgen dilemas. Así el adolescente suele verse apresado entre las normas sociales de su familia y las de su grupo de compañeros. En muchos casos la familia deja de ser el grupo de referencia, incluso aunque el individuo siga siendo miembro de ella.

Newcomb, en un trabajo citado por Whittaker, sobre Psicología Social, utilizó el concepto de grupo de referencia para estudiar el cambio de actitud entre los estudiantes del colegio superior de Benninton. Se vió que si los estudiantes desplazaban su identificación de la familia al cuerpo de estudiantes, también cambiaban sus actitudes en cuestiones políticas y económicas. Si la familia continuaba siendo el grupo de referencia, los estudiantes conservaban sus actitudes económicas y políticas. En gran parte, las familias de los estudiantes tenían normas sociales diferentes a las del cuerpo estudiantil.

Finalmente, digamos que los grupos de referencia cumplen dos funciones para el individuo: a) actúan como un estándar de comparación y b) representan una fuente de normas. Los grupos que tienen una función de comparación o de evaluación sirven como puntos estándar de comparación mediante los cuales la persona puede evaluarse a sí mismo y a los demás. El grupo representa un punto ideal con el que el individuo se compara y a través del cual evalúa lo apropiado de su conducta. Las auto-evaluaciones del status económico, del valor intelectual y del atractivo físico, se determinan después de una comparación con otros individuos del grupo de referencia.

En cuanto a su función normativa, los grupos de referencia son fuente de valores y perspectivas del individuo, no sólo porque tienen el

poder de premiar y castigar a los miembros, sino también porque los no miembros que aspiran a pertenecer siguen sus normas de conducta y sus creencias. Su función normativa como formadores de valores depende del grado en el que el individuo se identifica con ellos, como lo demuestra el estudio referido por Newcomb.

El concepto de grupo de referencia es valioso, porque dirige nuestra atención hacia una distinción importante entre los grupos "compuestos de miembros" y los "grupos psicológicos". Se puede ser miembro de un grupo sin que éste lo afecte a uno, o por el contrario, un grupo al que no se pertenece puede ejercer sobre uno una influencia psicológica poderosa.

ATRACCION INTERPERSONAL EN LOS GRUPOS

Al principio de este capítulo se discutieron las razones por las cuales se forman los grupos. En esta sección discutiremos las razones por las que las personas se atraen una a otras dentro de los grupos y se desarrollan amistades íntimas.

Se han desarrollado varias teorías para explicar la atracción interpersonal en los pequeños grupos sociales. Newcomb, Winch, Homans, figuran entre los principales expositores de este campo.

Newcomb afirma que las personas que tienen actitudes similares se sienten atraídas las unas a las otras. Postula una "tendencia a la simetría" en las relaciones interpersonales; los individuos que tienen actitudes con respecto a los objetos sociales importantes tales como los niños, automóviles y la música, se sienten atraídos mutuamente. En estudios efectuados sobre el "proceso de familiarización", Newcomb encontró que la similitud percibida de actitudes era el factor más significativo en la determinación de la atracción interpersonal.

Por otra parte, Winch sostiene que una cierta clase de disimilitud entre los individuos es responsable de la atracción. Para Winch, las amistades exitosas y el matrimonio, se explican en base al principio de complementariedad, según el cual, la atracción interpersonal constituye una forma de suplir carencias de forma recíproca.

Homans, explica la atracción interpersonal en términos de las recompensas y los costos incurridos por los participantes en la interacción.

Denomina a la recompensa como toda satisfacción o reducción de necesidad obtenida por la relación. Los costos incluyen los "castigos" sufridos en la relación, tales como fatiga, molestias, angustia y miedo del desconcierto, "Un hombre en una relación de intercambio con otro espera que... las recompensas netas, o ganancias, sean proporcionales a su inversión, a mayor inversión, mayores ganancias"(29).

En un esfuerzo por integrar estas y otras teorías, se acepta generalmente que si un miembro del grupo proporciona recompensas o medios de satisfacer sus necesidades a otro de modo directo, o si se le percibe como potencialmente capaz de hacerlo se dará una atracción.

Se ha encontrado que la atracción es función de muchas características poseídas por las dos personas, a saber: a) oportunidad de tener contacto y de sostener algún tipo de interacción; b) similitud de la pareja en popularidad y status; c) convertirse en miembros de un grupo exitoso o atravesar juntos una situación adversa.

La atracción tiene muchas consecuencias tanto sobre la conducta individual como sobre la del grupo: a) las personas mutuamente atraídas muestran una mayor facilidad para expresar la agresión; b) responden favorablemente a las situaciones en las que el otro está presente; c) tienden a modificar sus autoevaluaciones y percepciones sociales con el fin de corresponder con las actitudes que se tienen los unos sobre los otros.

Hasta aquí esta visión de los pequeños grupos sociales, en un esfuerzo por describir los principales parámetros de su conducta, a fin de alcanzar un conocimiento más rico de lo que constituye nuestro objeto de estudio, y de esta manera mejorar nuestra capacidad para realizar predicciones razonablemente exactas respecto a la conducta de los otros, y consiguientemente poder controlar mejor la conducta humana, en el sentido de poder disminuir o eliminar los efectos negativos de la interacción dentro del grupo, incrementando los positivos, lo cual nos lleva directamente a la formulación de un paradigma o modelo de grupo.

Sin embargo, antes de adentrarnos en la consideración de un nuevo aspecto de la vida de los grupos, como sería la consideración de éstos dentro de la empresa, es preciso hacer mención de otro parámetro relacionado con los aspectos patológicos del grupo, los cuales se detallan en el capítulo siguiente.

C A P I T U L O 3

LOS GRUPOS DENTRO DE LA EMPRESA

EL ESTUDIO HAWTHORNE

Las organizaciones, concretamente la empresa, están consti - tuídas por grupos. Fue sin embargo, hasta principios del actual siglo, cuando se comenzó a tomar en serio al grupo como tal dentro de la em - presa. Los estudios de Hawthorne constituyeron una revelación para los estudiosos de la organización al dramatizar la importancia de los grupos sociales en la industria. Tienen singular importancia para nues - tro caso los estudios clásicos de los investigadores en Harvard sobre las obras en Hawthorne de la Western Electric Company, durante los últimos años del decenio de 1920. Los estudios de William Foote Whyte sobre los sistemas de incentivos, las pruebas acumuladas por el Insti - tuto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, la obra de Kurt Lewin y sus sucesores, y muchos otros estudios que han contri - buído a propagar y perfeccionar lo que se sabía sobre la conducta de grupo.

Los experimentos de Hawthorne comenzaron como un ensayo pa - ra investigar los efectos sobre la producción de factores tales como la temperatura, la humedad, la iluminación, las pausas de descanso y la duración de la jornada de trabajo. Para este propósito se diseñó una ha - bitación experimental en la que se pudiese realizar una operación tipo en condiciones variables sin desorganizar el trabajo de la fábrica. Los resultados de los estudios preliminares revelaron que los factores que se investigaban no podían explicar muchos de los resultados obtenidos. Aunque la introducción de períodos de descanso de duraciones varia - bles, períodos de descanso con comidas, y diferentes duraciones de la jornada de trabajo, mostraron tendencias en la producción que indica - ban sus efectos beneficiosos, también se hizo evidente una tendencia general ascendente en la producción. La tendencia general llegó a ser muy clara cuando se halló que la eliminación de las condiciones favora - bles antes mencionadas no logró que la producción volviera a su nivel anterior.

El análisis de los hechos reveló que se había desarrollado gra - dualmente una actitud más favorable de trabajo. Debido a que la habi - tación experimental estaba a cargo de un observador más que de un su - pervisor, los empleados se sentían más libres. Las cosas se discutían

libremente con ellos y ellos desarrollaban confianza hacia la compañía. Como consecuencia, la conversación entre los empleados llegó a ser más frecuente, sus relaciones sociales más amistosas, las actividades sociales se continuaron fuera del trabajo, el absentismo bajó bruscamente, y la producción se elevó.

La cooperación entre los empleados se incrementó, como lo muestra el hecho de que los trabajadores se ayudaban unos a otros. Cuando uno tenía un día de descanso, otro lo compensaba. Los empleados dieron su propio ejemplo, y se sintieron libres para trabajar tan despacio o de prisa como querían. Aunque parte del esfuerzo cooperativo se debió al hecho de que el salario se basaba en la producción de grupo, este factor no fue la causa de todos los cambios.

La importancia de la actitud revelada en los primeros experimentos hizo que la investigación tomase un giro completamente distinto. Se acentuó el mejoramiento de la supervisión, a fin de obtener actitudes más favorables y se inició un amplio programa de entrevistas a los empleados.

El material de entrevistas mostró claramente que las opiniones sobre la compañía estaban influenciadas por las circunstancias familiares (por ejemplo, las deudas alentaban la opinión de que la paga era inadecuada), por la posición social del empleado en el grupo en que trabajaba (qué privilegios y oportunidades tenía en comparación con los otros), así como por las condiciones externas de trabajo. Los investigadores comenzaron a darse cuenta de que la fábrica tenía tanto de ambiente social como de trabajo y que no podían ignorarse estas condiciones fundamentales en el estudio de las satisfacciones y de la productividad del trabajador.

Para obtener una comprensión más amplia de algunos factores sociales, se procedió a un experimento final. Se agregó otra vez el grupo experimental de trabajadores en la habitación experimental, pero haciéndose cargo de ellos el capataz del departamento. Esta vez no mejoró el rendimiento del grupo segregado. Aunque se desarrolló una estructura social, su organización informal resistió los cambios. El salario incentivo del grupo en este caso produjo actitudes bastante diferentes a las encontradas en el grupo experimental. Llegaron a hacerse evidentes estimaciones como las siguientes:

- A) No hagas demasiado trabajo o serás un "egoista".
- B) No hagas demasiado poco trabajo o serás un "gandul".
- C) No debes decir a un supervisor nada que le haga reaccionar contra su compañero o serás un "chivato".
- D) No debes actuar solícitamente o serás "de la compañía". De acuerdo con este "código", un inspector no debe actuar como un inspector. Si lo hace, hay muchas formas en las que el trabajador se lo puede impedir.

LA FABRICA COMO UNA SOCIEDAD.

Otro hecho interesante fue la aparición de organizaciones informales y jerarquías sociales dentro de la habitación experimental. Cada clase de trabajo tenía un nivel o posición social. A veces la mera localización del trabajo (al frente o al fondo de la habitación) llegaba a ser un rasgo de distinción, aún cuando el trabajo fuese el mismo. Otros factores que influían sobre la posición social de la tarea eran el tipo de trabajo, los salarios, las vacaciones remuneradas o no, la clase de mesa o espacio de trabajo, y muchas otras características que se asociaban a una clase de trabajo y no a otra. Los significados sociales llegaron a vincularse a estos rasgos distintivos derivando sus significados de las actitudes a la posición social. Las mismas palabras dichas por personas con diferentes posiciones tenían significados totalmente distintos. Una crítica benigna del director de la empresa podía calificarse como una "regañina", mientras que una crítica violenta del supervisor de la unidad podía pasar casi totalmente inadvertida.

Los trabajadores se formaban ellos mismos en subgrupos, y las relaciones sociales de cada individuo en el taller estaban casi totalmente limitadas al grupo del que formaba parte. Como todos los miembros de un grupo social tienden a tener intereses comunes, el principal elemento integrador en este caso parecía ser el inspector. Los hombres que tenían el mismo inspector tendían a convertirse en un grupo cerrado. Puesto que la agrupación no se daba sobre la base de la posición social, había hombres de diversas posiciones sociales dentro de cada grupo. Aunque estos grupos desarrollaron diferentes intereses y fide-

lidades, los hombres ocupaban posiciones sociales dentro del grupo de acuerdo con su posición. Los que tenían una posición baja aceptaron el papel de recadero y eran los que salían para buscar bocadillos cuando los miembros de mayor posición de lo exigían.

Observaciones de este tipo demostraron que en cualquier grupo de trabajadores aparece una estructura informal compleja. Que esta organización informal resista el cambio o coopere, depende de su naturaleza, que, a su vez, depende de la forma en que se maneje la situación. Cuando la dirección hace las cosas conforme a los deseos de las personas que implica y cuando las situaciones se hacen más libres, acarrear derechos y obligaciones e incrementan la posición social, es más fácil que aparezca la conducta cooperativa. En una atmósfera rígida, los trabajadores pueden reducir la productividad de muchas formas, siendo el método más común el limitar la producción de un individuo a un número especificado de unidades por día.

Elton Mayo, quien dirigió los ahora famosos estudios de Hawthorne y Kurt Lewin con sus colaboradores, quienes continuaron con la investigación, sostienen como premisa mayor que el grupo de trabajo ejerce una enorme influencia sobre el comportamiento individual, sobrepasando tanto a las normas organizacionales fundamentales como a las propias predisposiciones del individuo. Algunas conclusiones importantes de este enfoque son:

- A) La cantidad de trabajo efectuada por un trabajador no está determinada por sus capacidades físicas, sino por su capacidad social.
- B) Las recompensas no económicas son más importantes en la motivación y satisfacción en los trabajadores, quienes reaccionan ante sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.
- C) El líder no es necesariamente la persona contratada para estar a cargo del grupo, siempre pueden aparecer líderes informales con mayor poder.
- D) El supervisor efectivo es el que "se centra en el empleado" y no el que "se centra en el trabajo", esto es, el que considera que su cargo se relaciona más con seres humanos que con el trabajo mismo.

E) La comunicación y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más significativas recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso por parte del individuo.

De acuerdo con este enfoque, el grupo y sus procesos de interacción se convierten en instrumentos para una mejor organización, una mejor administración y a largo plazo una mejor sociedad.

EL SISTEMA HOMBRE - GRUPO.

Hasta hace poco, pues prácticamente los estudios de Hawthorne marcaron un hito en la historia de la psicología del trabajo, se había pasado por alto en las organizaciones la importancia del sistema hombre-grupo. La organización formal con su esquema racional de cómo deben hacerse las cosas trató al grupo casi como si estuviera formado por partes intercambiables. En consecuencia, dentro de la organización se ha acentuado la relación de la persona con la tarea; pero no se ha acentuado la relación de la persona con sus compañeros de trabajo. La tradición de individualidad de nuestra cultura ha contribuido a la lentitud con que hemos reconocido la importancia del medio psicológico y social del lugar de trabajo. El individualismo, como acertadamente lo expresa Douglas McGregor, ha querido hacer del "individuo la unidad principal y única del esfuerzo humano organizado, y está convencido de que la competencia entre individuos es una fuente considerable de motivación". (43)

Este clima individualista, prosigue McGregor, ha inducido en el gerente, "la idea de que un grupo constituye un medio ineficiente para realizar un trabajo, sobre todo cuando se trata de actividades como planteamiento, toma de decisiones, innovaciones y solución de problemas. Es propio de la naturaleza humana, tal como él la entiende, que las actividades intelectuales concretamente sean sin duda de carácter individual, y cree, por tanto, que la eficiencia padece si se desarrollan en grupo". (Obra citada, Pág. 44)

Al respecto, observa McGregor, que "la insistencia por parte de la gerencia en que el individuo es la unidad de la organización resulta tan limitadora y estrecha, como el empeño de un ingeniero en afirmar que el átomo es la unidad de los sistemas físicos". (Obra citada, pág. 48)

El sentido común (que no era común hace treinta años) y la investigación confieren fuerza a la tesis de que en las organizaciones, las relaciones de persona a persona o de grupo a grupo son de primordial importancia para el individuo y para la productividad de la organización. De hecho, la organización no es otra cosa que la gente que trabaja en ella.

El significado que la organización tiene para una persona, lo determinan en buena parte sus compañeros de trabajo. Si no son industriuosos, amigables y le dan importancia a su trabajo, así será también la compañía. Claro que la compañía tiene políticas y procedimientos que influyen en el individuo y en el desempeño de su trabajo diario. Sin embargo, cada individuo trata de dar sentido a esas políticas y de hacerlas encajar en su situación particular, charlando con otras gentes de la organización y observándolas. Los Vicepresidentes comparan la realidad con otros vicepresidentes y con sus secretarios; los operadores de turnos comparan la realidad con otros operadores de turnos y con sus jefes.

Los estudios Hawthorne que mencionamos antes, revelen la importancia del grupo de trabajo. Coch y French hallaron que los trabajadores que pertenecían a grupos con un vigoroso "sentimiento colectivo" desatendían menos el trabajo que los trabajadores que no estaban en esos grupos. Rose halló que los soldados que se ausentaban sin permiso estaban más aislados socialmente, tenían menos conocidos o amigos que los soldados que no se ausentaban sin permiso. Walker y Guest hallaron, al estudiar los empleos de producción en masa, que la falta de interacción social tenía un efecto negativo sobre las actitudes de los trabajadores hacia sus trabajos y estaba correlacionada con índices elevados de retardos y faltas. En los últimos años se han venido confirmando estos descubrimientos en una gran variedad de organizaciones.

En la organización, el sistema hombre-grupo de cualquier individuo en particular es más que su grupo inmediato de trabajo. Puede ser parte del equipo de un camión de carga, o tener un pariente en otro departamento de la compañía o ser amigo de la telefonista. Cada persona tiene su propio sistema hombre-grupo. Sin embargo, para la mayoría, el grupo de trabajo es el centro de su sistema.

EL GRUPO DE TRABAJO.

Por lo que antecede, es fácil deducir que los grupos de las organizaciones se han convertido en el tema de la "mitología empresarial" y en blanco de poderosos sentimientos. Aunque los grupos se presentan de una manera ubicua en las organizaciones, algunos directivos apenas tienen fe en el trabajo de equipo y por eso se fían sólo del trabajo que puedan realizar los individuos, no los grupos. Pero también es cierto que en todas partes nos encontramos directivos que se sienten orgullosos de tomar las decisiones dentro de grupos y que confían plenamente en el trabajo de equipo. Hay diferencias respecto a lo que un grupo puede o no puede hacer, y hasta qué punto es eficaz. En lo que todos coinciden es en la absoluta evidencia de que los grupos ejercen un impacto muy importante sobre sus miembros, sobre otros grupos y sobre la organización. Su existencia se halla estimulada, en último término, por el concepto de organización. El acometer determinados objetivos organizacionales constituye la base para la formación de grupos a lo largo de líneas funcionales. Por tanto, diríamos que lo que divide básicamente una organización en grupos y subgrupos, radica en la división de trabajo. De esta forma la organización crea una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

Para entender mejor lo que es un grupo de trabajo, debemos volver sobre lo que se dijo ya acerca de los grupos humanos. Un grupo no es lo mismo que un conjunto de individuos. Schein trata de destacar la diferencia al definir el grupo en términos psicológicos: "Un grupo psicológico es un cierto número de personas, que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como un grupo". (57)

A apoyados en esta definición, podemos decir que un grupo de trabajo es una clase especial de grupo psicológico. Requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de otros muchos grupos psicológicos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo, como sistema social productor, sigue siendo el mismo.

Ampliando la definición de Schein, podríamos decir con Smith y Wakeley, que "un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno a otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí en forma tal, que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo". (59)

A fin de tener una idea más clara de las semejanzas y diferencias entre los grupos de trabajo, Hemphill y Westie proponen 13 parámetros que permiten comparar con provecho dichos grupos, a saber:

- 1) Homogeneidad: es el grado en que los miembros de un grupo son similares en características sociales.
- 2) Intimidad: es el grado en que los miembros de un grupo se conocen entre sí.
- 3) Permeabilidad: es el grado en el que la gente puede entrar en el grupo.
- 4) Estabilidad: es el grado en que el grupo persiste sin cambios a través del tiempo.
- 5) Control: es el grado en que el grupo regula la conducta de sus miembros, mientras están en el grupo.
- 6) Estratificación: es el grado en que el grupo está dispuesto a jerarquías de situación.
- 7) Tono hedónico: es el grado en que ser miembro del grupo va acompañado de un sentimiento general de agrado y complacencia.
- 8) Cohesión: es el grado en que los miembros del grupo funcionan como unidad.
- 9) Polarización: es el grado en que los miembros de un grupo están orientados y trabajan hacia una meta que está clara y que todos comparten.
- 10) Autonomía: es el grado en que un grupo determina sus actividades.

11) Flexibilidad: es el grado en que las actividades del grupo están ca caracterizadas por procedimientos más informales que formales.

12) Potencia: es el grado en que las necesidades del individuo se sa- tisfacen por pertenecer al grupo.

13) Participación: es el grado en que los miembros de un grupo se con sagran a sus deberes asignados y aceptan deberes no asignados.

POR QUE SE FORMAN GRUPOS.

Las personas que integran las organizaciones se comportan como miembros de grupos, y su pertenencia a dichos grupos ayuda a dar forma a su comportamiento de trabajo y a sus actitudes respecto a la organización y a sus labores. Existen grupos en todos los niveles de la organización, desde los porteros hasta los vicepresidentes. En rea lidad son un bloque fundamental que sirve de cimiento para levantar la organización. Puesto que la dirección no puede cumplir con sus fines más que por medio de su labor con las personas, tiene que trabajar por medio de grupos. Sin embargo ello no explica por completo el nacimiento de los grupos dentro de la empresa y cualquier organización, ya que como se apuntó anteriormente, los grupos rebasan lo planeado por la empresa o la organización, o mejor dicho, no se conforman con esto, sino que además de cumplir funciones normales, los grupos responden a necesidades psicológicas y personales.

Por funciones formales del grupo entendemos aquéllas que corresponden a la misión básica de la organización. Esto es, un grupo de trabajo como tal, ha de cumplir con ciertas funciones inherentes a su propia naturaleza: reclutar y seleccionar personal; recibir al públi co en general; cuidar del aseo y mantenimiento de un local de trabajo, etc. Las funciones formales son aquéllas que se asignan al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable.

Además de ello, los grupos dentro de la empresa, cumplen fun ciones psicológicas y personales, debido a que los miembros de una or ganización llevan consigo una serie de necesidades ya que los grupos pueden satisfacer muchas de éstas. Los grupos, pueden en efecto, pro porcionar:

A) Compañerismo.

El hombre es un animal social. Los psicólogos podrán disputar acerca de si ha nacido con la necesidad de estar en sociedad o si la ad quiere en los comienzos de su existencia. De cualquier modo, la nece sidad de relaciones con otras personas es uno de los impulsos humanos más fuertes y más constantes.

Tal como lo hemos descubierto, hay muchas ocupaciones que no reclaman más que una pequeña parte de la capacidad total de las perso - nas. Para la gerencia o dirección podremos no ser sino una unidad más de trabajo o un número en el reloj marcador de entrada y salida de las labores; para nuestros amigos que trabajan con nosotros somos perso - nas. De un día a otro el trabajo sigue siendo igual, pero el grupo pro - porciona la diversidad y el cambio de que está desprovisto el trabajo en sí.

Todos nosotros hemos tenido la experiencia de llegar a un nuevo empleo y sentirnos completamente solos y perdidos hasta que alguien nos ha dirigido una frase amistosa y ha reconocido en nosotros una per sona. ¡Qué gran diferencia! Quizá el trabajo no sea interesante, pe ro es agradable poder hablar con alguien de algo.

La investigación indica que los empleados que no tienen oportu - nidad de contactos sociales estrechos encuentran que su trabajo les sa - tisface menos, y esta falta de satisfacción se refleja a menudo en una producción más baja y en un mayor número de faltas y absentismo gene ral. Hace ya bastantes años, Elton Mayo observó que los empleados de una fábrica de tejidos que trabajan en labores aisladas sentíanse muy descontentos y nunca alcanzaban la cuota de producción. Unos períodos de descanso alternados entre los trabajadores ayudaron poco. Pero cuando la compañía permitió que dichos trabajadores tomaran períodos de descanso como grupo, aumentaron tanto la producción como la satis facción. Otra compañía, en la que unas muchachas trabajaban en cubícu - los pequeños y separados, experimentó lo mismo. Cuando la gerencia puso divisiones de cristal entre los cubículos, tanto el número de bajas como el de agravios cayeron verticalmente. Todo ello habla de la im - portancia del grupo de trabajo para satisfacer necesidades de afilia - ción, esto es, la necesidad de amistad, apoyo y amor.

B) Identificación.

La diferencia puede ser sutil, pero las personas quieren algo más que ser amigos: quieren pertenecer. La sensación de que se es parte de una organización grande sólo se llega a tener en forma indirecta, pero las experiencias compartidas por los colegas inmediatos figuran entre las más significativas y poderosas fuentes de satisfacción en el trabajo.

Al respecto, Elton Mayo y George F. F. Lombard, (39) comentan lo siguiente: "Extensos estudios llevados a cabo durante la II Guerra Mundial indicaron que la buena disposición de los soldados, en cuanto a demostrar valentía y hacer sacrificios, guardaba relación no con la lealtad a la patria o con la comprensión de las cuestiones de batidas en la guerra, sino con la lealtad al grupo inmediato. En otras palabras, los hombres se entregaban a actos de heroísmo que estaban motivados, en gran parte, por el deseo de no abandonar a los compañeros.

Tras aprender esta lección, el ejército abandonó sus sistemas de efectuar sustituciones individuales en las unidades combatientes y en lugar de ello dispuso la rotación global de las unidades.

Durante la misma guerra, la rápidamente creciente industria aeronaval de la costa del Pacífico vióse perturbada por un aumento de susadas en las bajas de su personal. No bien un obrero acababa de quedar adiestrado, renunciaba al empleo. La investigación hecha indicó que este patrón de conducta estaba relacionado con la falta de grupos estables de trabajo. Puesto que los nuevos operarios no llegaban nunca a formar un grupo estable, no se creaba ninguna lealtad de grupo y al menor descontento, o bien renunciaban o pedían que se les trasladase.

Otros estudios indican que los grupos pequeños tienden a gozar de una moral más elevada. A los empleados que trabajan en grandes departamentos en los que todos hacen la misma labor les resulta difícil formar grupos sociales estables y, a menudo tienen la moral baja, lo que se traduce en apatía, altercados, celos, esfuerzos desunidos y pesimismo. Muchas compañías con grandes "pools" (personal disponible) para trabajo secretarial, colocan en la oficina barandillas que

llegan a la cintura para alentar así la formación de grupos sociales y el espíritu de equipo. A.P. Hare (27)

Aunque no haya ningún motivo manifiesto para agrupamientos especiales, las personas procuran formarlos. Y es que los grupos constituyen magníficos medios para desarrollar, alentar o confirmar la identificación y autoestima. Mediante la pertenencia a un grupo una persona puede desarrollar o confirmar algunas vivencias respecto a quién es él, conseguir cierto status y, por tanto, aumentar su autoestima.

C) Comprensión por parte de los amigos.

La rutina de la jornada de trabajo es rica en frustraciones y tensiones. Tanto si estamos hastiados por un cliente pesado, por una mecanógrafa remolona, como por un inspector de tres al cuarto, todos buscamos algún oído amable, de preferencia el de alguien que haya tenido experiencias parecidas y que, por lo tanto, pueda compartir y comprender nuestras dificultades. Si falta esta salida, las organizaciones tienen que fiarse del sistema torpe y caro del consejero para empleados, en el que unos extraños tienen que "enterarse" de las dificultades de aquéllos.

D) Facilitan respuestas.

Siempre que nos encontramos metidos en una situación social nueva nos sentimos inseguros respecto a la forma en que habremos de comportarnos. ¿Cuánto tiempo habré de tomarme en el descanso para tomar café?. ¿Estará bien hablarles a los compañeros de trabajo estando presente el jefe?. Nuestra jornada de trabajo rebosa situaciones ambiguas. Hasta cuando hay reglas ya establecidas hay una pregunta que sigue en pie: ¿Se espera que todos vivan de acuerdo con la letra de la ley?. La mayoría de los empleados no quieren violar las "reglas del juego" que gozan de aceptación general; al mismo tiempo, no quieren someterse a las reglas restrictivas de las que todos hacen caso omiso. Quieren saber qué es lo "correcto" que ha de hacerse. El grupo llena una necesidad importante al proporcionarles a todos sus miembros una especie de "guía del comportamiento correcto"; correcto, no a base de cualquier política o norma escrita, sino a base de lo que es realmente aceptable.



E) Ayudan a resolver problemas de trabajo.

El nuevo dependiente vendedor puede no estar seguro de cómo manejar un problema complicado de devolución de alguna mercancía. El técnico de laboratorio puede titubear en si ha de pedirle al jefe que le repita sus instrucciones y, sin embargo, puede sentirse temeroso de echar a perder el experimento a menos que reciba más información. En cada uno de estos casos, el empleado acude a sus compañeros en busca de auxilio.

La solución que el grupo da a los problemas pueden discrepar de lo que espere la dirección y hasta puede ser algo más eficiente. Se elimina el papeleo; se crean atajos; se establecen canales informales de comunicación que saltan barreras entre departamentos; los trabajadores intercambian parte de sus labores para hacerlas más fáciles o más agradables. Por las mismas razones pueden haber también grupos de trabajo que procuren hacerse un lecho de rosas o que busquen restringir el trabajo.

La mayoría de las personas encuentran que el trabajo les resulta más fácil y más interesante cuando pueden trabajar con otras. En realidad, algunos obreros, tales como las cuadrillas de herreros para la construcción, los trabajadores de los camiones de mudanzas y los jugadores profesionales de baseball, tienen que coordinar sus esfuerzos si quieren llevar a cabo las tareas que se les encomiendan. Hay ciertas labores que pueden hacerlas unos trabajadores aislados, pero el trabajo en grupo suele dar como resultado una motivación más elevada para cada individuo y un ritmo de trabajo más acelerado. Algunos grupos observan rituales regulares (tales como un descanso para tomar café cuando se acaba una labor determinada), que sirven para destacar aún más el carácter de grupo que tiene la tarea. Incluso las escuelas están experimentando favorablemente haciendo trabajar a equipos de estudiantes en lugar de dejar que cada alumno trabaje solo o que aguarde a que le toque su turno de recitar la lección. Los miembros que integran cualquier equipo se ayudan mutuamente, con lo que se acelera el ritmo de la enseñanza.

F) Protección para quien es miembro del grupo.

Hasta aquí hemos estado hablando de la seguridad psicológica y de la satisfacción social de que goza cada uno de los miembros del grupo. La solidaridad del grupo proporciona asimismo otros beneficios y mayor protección personal.

La protección más manifiesta procurada por el grupo emana de la capacidad del mismo para resistirse a las exigencias de la dirección respecto a un mayor rendimiento, a jornadas más largas de trabajo y a una calidad más acabada. El grupo puede incluso buscar la manera de desalentar cualesquiera cambios en la disposición de la fábrica que pudieran destruir las relaciones sociales ya establecidas. Las organizaciones más dinámicas tienen tendencia a introducir cambios en los sistemas y rutinas de trabajo a un ritmo mayor de aquél en que el individuo puede acomodarse a los mismos. El ritmo de introducción de tales cambios puede ser materialmente alterado por un grupo determinado de trabajo.

Sin el sentido de fidelidad al grupo, cada uno de los obreros puede también comportarse de manera que agraviará a sus compañeros de trabajo. El grupo de trabajo suele disciplinar a los miembros que intentan conquistar los favores del supervisor "protestando" contra sus compañeros de trabajo o bien despachando gran cantidad de labor, y también a los que dejan de ayudar a sus compañeros.

En algunos grupos, los componentes del mismo acaban conviniendo en la cantidad de producción que cada uno de ellos habrá de efectuar, de manera que no haya ninguno que sobrepase a los demás.

El blanco más corriente de la fuerza del grupo suele ser el supervisor inmediato. La mayoría de los supervisores se dan cuenta muy pronto de que, aún cuando gozan de autoridad para tomar una amplia gama de acuerdos, tomar determinados de entre ellos sería temeridad manifiesta. Los miembros del grupo pueden expresar su desagrado rebajando el ritmo de trabajo, sabotando la labor (claro está que con discreción, de manera que sea difícil poder culpar a nadie), o haciendo que su jefe quede como un inepto frente a los que son sus supervisores. Esta quizá sea la forma más poderosa de protección que el grupo puede ofrecer a sus miembros. El grupo deviene así un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y poderosa. Formando un equipo o agrupándose en ciertas unidades como los sindicatos, las agrupaciones son capaces de resistir ciertas amenazas como las exigencias excesivas ejercidas individualmente contra cada uno de los miembros.

FORMACION Y ORGANIZACION INTERIOR DE LOS GRUPOS EN LA EMPRESA.

Al decirles a los empleados dónde y cómo han de trabajar, la dirección les está diciendo asimismo con quién entrarán en contacto. Normalmente, los individuos traban amistad con las personas que ven más a menudo. La realidad es que los empleados que gozan de mayores oportunidades para establecer contactos en el trabajo son los que crean el número más grande de amigos y los que están en mejor posición para convertirse en dirigentes del grupo. Así pues, como se dijo anteriormente, los grupos emanan de la vida de la organización. Los obreros forman grupos de amistad basados en contactos e intereses que les son comunes. Más aún, la mayoría de éstos pertenecen a varios grupos, lo cual crea situaciones de tensión muy fuerte cuando los intereses de unos y otros entran en conflicto. Sin embargo, una vez establecidos, estos grupos van formándose una vida propia que está casi separada del proceso de trabajo del que han surgido. Fórmanse actividades y costumbres nuevas que van desde compartir los descansos para tomar café y desayunar, hasta fiestas fuera del trabajo y actividades deportivas. Muy pronto va desarrollándose una vida rica de contenido social, llena de pequeños incidentes y de detalles al parecer baladíes que alivia el hastío del trabajo.

Los miembros van adquiriendo poco a poco sentido de amor propio de grupo. Cuando surge un problema común a todos ellos (tal como qué será lo que debe hacerse con un aumento en la carga de trabajo), tienen cierta tendencia natural a debatirlo unos con otros y a formular un plan de acción mutuamente aceptable. Durante cierto período de tiempo se introducen modificaciones informales en los procedimientos formales de trabajo.

Los lazos que mantienen unidos a los miembros del grupo van estrechándose aún más hasta que por fin el grupo se convierte en entidad que es algo más que un simple aglomerado de personas. Se crea una forma habitual de hacer las cosas, un conjunto de características estables que resultan difíciles de cambiar. Llega a ser una organización. Ahora bien, cuáles son específicamente las características que dicta la organización interior del grupo? Veámoslas a continuación:

A) Liderazgo.

Todo grupo tiene jefes informales, individuos que tienen una clase especial de rango que hace que los demás miembros del grupo les sigan. El jefe informal es una especie de dirigente muy distinto al supervisor nombrado por la dirección. Al dirigente nombrado formalmente se le sigue debido a que tiene la facultad, directa o indirecta, de despedir del trabajo a los que se nieguen a acatar sus órdenes. El jefe informal no goza de esta facultad. ¿Por qué, pues, se le sigue? .

Le siguen debido a que los miembros del grupo aprenden que éste no les proporcionará los beneficios que buscan a menos que cuenten con cierta jefatura establecida. Y es precisamente el líder informal quien lleva a cabo funciones vitales que contribuyen a la capacidad del grupo para sobrevivir en su medio ambiente, a saber:

- 1) Inicia la acción, formando, por ejemplo, un frente unido.
- 2) Facilita el consenso, valiéndose de la persuasión personal y sugiriendo transacciones.
- 3) Proporciona un contacto o enlace con el mundo exterior: ya sea con la gerencia, con otros grupos de trabajo, o con el sindicato.

Se han hecho estudios para determinar los rasgos de personalidad que caracterizan al jefe efectivo de grupo, pero no ha habido uno solo de dichos estudios que haya logrado plenamente su fin. Parece ser que cada tipo de grupo exige un tipo de jefatura adecuado a sus necesidades particulares.

B) Reglas de grupo.

El afán de conformarse a las reglas del grupo impregna la mayor parte de la vida social. También en la industria hacen su aparición las reglas del grupo. Algunas de estas reglas no tienen otro fin que hacer que la vida resulte más agradable a los que lo componen: Los del departamento de Desarrollo y Motivación siempre salen juntos a comer; el equipo de mantenimiento pasa los descansos tomando café; se espera que aquél a quien le acaba de nacer un hijo obsequie sendos cigarrillos a todos los compañeros. Si no se hacen estas cosas no se pertenece al grupo.

Hay otras costumbres que sirven para hacer el trabajo más fácil o para enaltecer la calidad de la maestría en el oficio. Hay camareras o camareros que convienen en repartirse las propinas por igual y ayudarse mutuamente a despejar y servir las mesas en las horas de mayor concurrencia; si un catedrático tiene que faltar a una clase, sus compañeros procurarán sustituirle; los vendedores al detalle se ayudan unos a otros de manera que todos los mostradores queden atendidos mientras uno de ellos se toma un breve respiro. Todas estas costumbres reflejan lo que esperan los miembros del grupo en cuanto a comportamiento de unos respecto a los otros.

Probablemente las reglas más importantes del grupo son las que protejan a los que lo integran contra los peligros exteriores, imaginarios o reales y, en particular, contra los procedentes de la dirección. Tal como lo hemos comentado, los trabajadores de la producción pueden convenir en cierto nivel de rendimiento y ejercer presión contra los que se desvían del mismo, en especial contra los que produzcan más de lo convenido. Las reglas de grupo respecto a buena arte y alta calidad facilitan muchas veces la misión de la dirección; en cuanto al grupo, teniendo sujetos a los "buscabullas", hace que la dirección no tenga tanta necesidad de imponer su disciplina.

Así pues, desde el punto de vista de la dirección, la presión para hacer respetar las reglas del grupo puede ser altamente deseable. La regla de que el obrero puede llegar cinco minutos tarde significa también que el grupo le impedirá que abuse de tal privilegio.

Los grupos grandes, en especial los dedicados a tareas de tipo profesional tienen a menudo reglas éticas destinadas a elevar las metas de todos los integrantes. En un estudio reciente llevado a cabo en los hospitales se hacía observar que el alto nivel de competencia docente mantenido por el personal médico más antiguo y la alta calidad del cuidado prodigado a los pacientes por los miembros más jóvenes podían explicarse en gran parte gracias a la lealtad que ambos grupos sentían para las reglas de comportamiento profesional. Más de un profesionista, tanto si es abogado como contador u hombre de ciencia, siente sin duda alguna la tentación de ir por el atajo que le ahorraría tiempo y dinero, pudiendo estar seguro de que tales atajos podrían pasar inadvertidos; pero las reglas que ha "asimilado" durante los años de formación y de pertenencia al grupo social le mantienen dentro de ciertos patrones fijos de comportamiento.

C) Actitudes de grupo.

Además de las reglas de comportamiento del grupo hay también reglas de actitud, propias del mismo. Las personas que trabajan en estrecho contacto unas con otras adoptan muy naturalmente puntos de vista comunes que se esperan sean compartidos por todos: "Nuestro trabajo es un trabajo bueno... o malo". "La mayoría de la gente no se da cuenta de cuán difícil es nuestra labor". "La inspección procura dificultarnos la tarea". "Hay que haber pasado por la universidad para ser un buen supervisor".

Claro que muchas de estas normas de actitud carecen de una base real de hechos. No son más que mitos que han surgido de los deseos o temores del grupo. Sin embargo, su aceptación por parte del grupo es un hecho, un hecho que la dirección debe tomar en cuenta.

Tal como lo hemos dicho, el individuo va quedando unido al grupo como resultado del trato y la socialización constantes. Los inte -
grantes del mismo comienzan a pensar y obrar de una misma manera, no sólo para gozar de los frutos de pertenecer al grupo, sino debido a que el hecho de vivir unidos refuerza los sentimientos y actitudes de cada miembro. Ross Stagner, (61) reporta el caso de un ingeniero químico recién titulado, que antes de entrar a trabajar en la Compañía X, se consideraba regularmente preparado y moderadamente útil. Sin embargo, tras haber trabajado con un grupo investigador compuesto exclusi -
vamente por colegas de su profesión, llegó a la conclusión de que los ingenieros químicos constituyen el grupo más capacitado y más impor -
tante de todo el laboratorio. Ello demuestra claramente cómo por medio de la interacción constante con determinado grupo, las predisposi -
ciones de los integrantes cobran mayor vigor, o incluso llegan a de -
formarse. Además las metas del grupo van haciéndose paulatinamen -
te tan importantes en relación con la sensación de realización de cada uno de los miembros como puedan serlo sus propias necesidades per -
sonales. Una vez que el grupo ha quedado verdaderamente estableci -
do, cada uno de sus componentes llega a identificarse con los éxitos y fracasos del mismo.

D) Presiones para amoldar a los miembros.

¿ Por qué ocurre que la mayoría de las personas muestran tanto afán por amoldarse a las reglas del grupo? En primer lugar, por

su condición de miembros del mismo ven las cosas desde el punto de vista del grupo; tienden a identificarse con el grupo y, puesto que és te les ayuda a atender sus necesidades, aceptan sus metas. Incluso los que abrigan dudas acerca de la validez de las reglas siguen adelante porque quieren ser bien vistos por sus compañeros de trabajo. Por último, el grupo cuenta con medios afectivos para castigar a los que insisten en hacer las cosas a su manera.

El ostracismo o "Ley del Hielo" es una de las formas más efectivas de castigo por el grupo. El miembro que hace una producción excesiva, que no comunica a los demás una información importante o que se muestra oficioso, puede encontrarse aislado de sus compañeros de trabajo. En casos extremos, ninguno de ellos le dirigirá la palabra o harán como si ni tan siquiera se hallase presente. En casos menos extremos, el descarriado puede verse excluido de las actividades sociales corrientes tales como ir a tomar el café, o puede ser recibido con frialdad cuando se presenta a trabajar. Cuando se encuentra en dificultades nadie acude en su auxilio. Al cabo de cierto período de tiempo su situación en el trabajo puede hacérsele intolerable.

Algunas veces el grupo recurre a procedimientos más indirectos. Alguien puede informar "por accidente" a la dirección de algunos errores cometidos por el "descarriado". Sus compañeros de trabajo pueden tardarse excesivamente en comunicarle aquellas partes de información que le sean necesarias.

Los castigos establecidos para hacer respetar las reglas del grupo revelan a veces gran ingenio. George Strauss y Leonard R. Sayles, relatan cómo en una oficina, la supervisión hacía la vista gorda permitiendo a los empleados que llegaran tarde al trabajo. Cuando hubo un individuo que comenzó a abusar de este privilegio llegando muy tarde a diario, el grupo abrigó el temor de que la dirección pudiera molestarse con semejante tardanza. Cada vez que dicho empleado llegaba tarde, todos sus compañeros le dedicaban un prolongado aplauso. Este gesto sirvió para hacer hincapié en el desagrado que sentían y todos abrigaron la esperanza de que él mismo haría que la dirección tratara el caso del retardatario en forma puramente individual.

E) Patrones de amistad.

Algunos observadores se han referido a estos grupos informales de trabajo cual si fuesen interiormente homogéneos y uniformes. No hay nada más inexacto; la verdad es que la comprensión de la diversidad de relaciones entre los miembros es tan importante como la observación de las uniformidades que rodean al núcleo común de jefatura y reglas del grupo. Incluso cuando hay cierto número de empleados que comparten una lealtad común a un mismo grupo, los sentimientos de unos respecto a otros pueden divergir muchísimo.

La sociometría es un campo de investigación destinado a explorar estas relaciones diversificadas dentro del grupo. Se ocupa principalmente de las "preferencias sociales".

Mediante la elaboración de un sociograma se pueden representar gráficamente las "preferencias sociales" existentes dentro del grupo. Basta con pedir a cada uno de los trabajadores de determinado departamento que haga una lista de los individuos por los que siente más simpatía. Luego se traza un plano o gráfica en el que cada individuo está representado por un círculo y que lleva unas flechas que van de la persona que la prefirió a la persona preferida.

F) Sistemas de rango.

En cuanto un conjunto de personas sueltas se convierte en un verdadero grupo, comienzan a aparecer sutiles diferencias de rango. Definido en forma algo burda, el rango es la medida del prestigio que la persona goza dentro del grupo. El rango proporciona una sensación de seguridad y cuando no se logra el reconocimiento del rango propio, se crea un estado de inseguridad.

Pero ¿cómo se determina el rango?. A menudo el rango depende del título del empleo. Es evidente que los ingenieros están por encima de los técnicos y las secretarias por encima de las mecanógrafas.

Claro está que la paga es uno de los factores de mayor importancia en la determinación del rango. Una paga más alta, significa un rango más elevado.

Los horarios de trabajo representan también índices muy útiles para determinar el rango, la libertad de escoger el propio horario o de estar relevado de la obligación de pasar por el reloj marcador es señal de diferencia.

La asignación de privilegios especiales va de acuerdo con ciertas líneas de rango. ¿En qué comedor de la compañía se puede ir a comer? ¿Se tiene mesa reservada? ¿Se recibe a diario un ejemplar de su periódico preferido? ¿Recibe automóvil de la compañía?

La mayoría de las labores llevan consigo ciertos símbolos que otorgan grados diversos de rango. En la industria hay incontables símbolos generalmente reconocidos. Tomemos, por ejemplo, el atuendo. Los jefes ejecutivos, y a menudo el personal de oficina, lleva chaqueta. Los obreros con salario mínimo o por horas llevan ropas de trabajo.

Entre los funcionarios ejecutivos pesa mucho el tipo de despacho de que goza cada uno en cuanto respecta a determinar la cantidad de prestigio de que se goza. ¿Tiene despacho propio? ¿Cuán grande es? ¿Tiene secretaria particular? ¿Qué tipo de escritorio tiene? ¿Cuántos teléfonos tiene?, etc.

También parece que el comportamiento individual ejerce cierta influencia en el rango. Hay individuos con personalidad agradable o características de jefe que suelen gozar de un rango elevado, tal como ocurre con los que se apegan estrechamente a las reglas del grupo.

G) Incostancia del rango.

Así pues, hay varios índices señaladores del rango: título, paga, tipo de labores ejecutadas, símbolos, etc. En cierto sentido, cada uno de estos índices viene siendo como un termómetro que mide un aspecto diferente del rango. Mientras todos estos "termómetros" del rango den lecturas aproximadamente iguales, no es probable que aquél sea causa de dificultades en la organización. Pero cuando su lectura es diferente, cuando los distintos índices del rango dan lecturas diferentes o ambiguas, se produce inquietud e insatisfacción en el personal. Veamos algunos ejemplos.

Una regla típica de grupo exige que los miembros que gozan de mayor prestigio dentro de aquél sean los que gocen también de puestos

más prestigiados. El empleado de cocina de restaurante con más tiempo de servicio y con mejor educación se dolerá si ve que se le asigna a pelar cebollas, particularmente si hay otros empleados más jóvenes que preparan verduras. Esta violación a una regla del grupo producirá una situación falsa y perturbadora en el rango. El mismo problema se plantea cuando un empleado es ascendido al puesto de jefe de departamento sin que se le asigne el tipo de despacho, o sueldo que tienen asignado quienes ostentan dicho rango.

A menudo el supervisor no se da cuenta de las sutiles distinciones que el grupo ha establecido entre las diversas ocupaciones, los distintos lugares de trabajo, y los diferentes tipos de equipo. De parecida manera, cambios totalmente inocentes de asignación de labores o de lugares de trabajo puede ocasionar resentimientos y malas voluntades.

H) Cohesión de grupo.

De la misma manera que se establecen diferencias interiores en el trabajo, también las hay entre grupos. Una de las más importantes es el grado de unidad o cohesión dentro del mismo. Todos los elementos del comportamiento de grupo que llevamos mencionados hasta ahora vienen influenciados por este factor. Cuanto más unido está el grupo, tanto mayores son las probabilidades de que todos sus miembros se ciñan estrictamente a las reglas de aquél y también las probabilidades de que haya un pequeño grupo dirigente que represente, el sentir de todos los componentes. Los grupos coherentes son, por definición, interiormente constantes en cuanto a sus medidas de rango, y lo más probable será que actúen al unísono cuando se violen sus esperanzas, ya sea por parte de la dirección, por uno de sus propios miembros o hasta por parte de otro grupo. A continuación enunciaremos algunos de los factores que han comprobado su eficacia como determinantes de la cohesión del grupo.

1) Rango del grupo. En igualdad de las demás circunstancias, es más probable que la gente sienta lealtad hacia un grupo de condición elevada que hacia un grupo de rango inferior.

2) Magnitud. Los departamentos pequeños están más estrechamente unidos que los grandes.

- 3) Homogeneidad. Cuanto más homogéneo sea un grupo, más probabilidades tiene de incrementar su cohesión.
- 4) Comunicaciones. Los grupos cuyos miembros pueden comunicarse fácilmente entre sí, es probable que presenten una mayor cohesión.
- 5) Aislamiento de los demás grupos. El aislamiento material respecto a los demás grupos de trabajadores tiende a integrar la cohesión.
- 6) Prácticas supervisores. Favoreciendo la competencia y comparando constantemente un operario con otro puede imposibilitarse cualquier tipo de relación estrecha. La solidaridad se favorece premiando el comportamiento colaborador.
- 7) Presión exterior. Los miembros del grupo se apiñan con otros cuando les amenaza un peligro común. Un grupo de empleados puede olvidarse de las diferencias personales y estrechar sus filas contra un nuevo supervisor al que se le considera una amenaza para el grupo. Los cambios en la forma habitual de hacer las cosas y las cancelaciones súbitas de prerrogativas también pueden unir a los empleados. La oposición de la dirección a esta nueva solidaridad puede no servir más que para consolidar todavía más al grupo.
- 8) Exito. Es probable que el grupo se haga más fuerte y más consistente si en el pasado se ha dedicado con éxito a alguna acción llevada en colaboración. Este es el patrón ya conocido: los grupos consistentes tienen más éxitos, y los grupos con más éxitos se hacen más consistentes.

Todas estas pautas de conducta y organización del grupo dentro de la empresa expresen la cultura o subcultura propia del grupo, la cual a su vez es una versión modificada de ciertas partes seleccionadas de la cultura general. Como lo advierte muy bien Olmsted, la importancia de tales subculturas reside no tanto en lo que añaden a la cultura general, como en el hecho de que sin una cultura propia todo el grupo sería sólo una pluralidad, un conglomerado de individuos. La cultura de grupo, dice Olmsted, "se constituye a través de los significados comunes, de la manera de definir las situaciones y de las normas de creencias y de comportamiento". (48)

En la actualidad existen dos corrientes principales dentro del estudio de la cultura del grupo: a) una se ocupa de la solución de los problemas del grupo; b) otra del estudio de las normas del grupo.

La solución de problemas en grupo.

Ha sido en el mundo de los negocios donde más se ha favorecido la investigación sobre las posibilidades del grupo en la solución de problemas, y la agudización de su capacidad creadora. Millones de dólares se han invertido bajo la suposición de que las decisiones del grupo son, en cierto sentido, mejores que las decisiones individuales.

¿Y qué es lo que muestran las investigaciones de laboratorio? Que no gran variedad de tareas simples, en especial solución de enigmas o tareas de razonamiento, los grupos son superiores a los individuos. Los grupos dan mayor número de soluciones correctas, tienen un índice superior de aprendizaje y memoria, cometen menos errores y, en caso de cometerlos, los reconocen con mayor rapidez. En consecuencia, cuando se trata de los problemas fríos e impersonales del laboratorio, donde el descubrir los errores lógicos es importante, los grupos son más eficaces que los individuos. (Citado por Olmsted, pág. 102 tomado de Mary E. Roseborough: "Experimental Studies of Small Groups", Psychological Bulletin, L (1953, págs. 276-277).

Las diferencias entre la solución de problemas individualmente y en grupo, surgen de dos fuentes. Por una parte, debemos considerar los efectos que tiene el grupo sobre las ideas de cada individuo ofrecerá para ser discutidas. Por otra parte, ciertas variaciones en estructura, tales como el tamaño del grupo o su liderazgo, contribuyen también a determinar la habilidad del grupo para la solución de un problema. En resumen, esto está en relación con las normas del grupo y con la estructura social del grupo.

Lo cierto es que las investigaciones realizadas alrededor de todas estas variaciones no nos han revelado claramente cuáles son las reglas necesarias para la formación de grupos creativos.

Normas del grupo.

Aún cuando ya se ha hablado mucho a este respecto, es de particular valía resumir lo que hasta el momento han arrojado las investigaciones sobre dicho tópico. En los estudios de Asch y Sherif se vió cómo las normas de grupo influyen en las percepciones y juicios del

individuo. Las investigaciones de la Western Electric, mostraron cómo las normas guían el comportamiento individual y, en consecuencia, afectan el rendimiento del grupo, ayudan a identificar y a definir el grupo, establecen el status del individuo dentro del grupo. Experimento de Sherif muestran también cómo las normas dan sentido, o definen las situaciones y contribuyen así a que el individuo se entienda o se avenga con la realidad.

Por otra parte, la aceptación de las mismas por parte de los miembros es un procedimiento útil y necesario, para llevar adelante los fines del grupo y del individuo. Por último, las normas del grupo son compartidas por los miembros por temor a las sanciones potenciales que el mismo impone a los desviados, según lo muestran estudios efectuados por Asch y Trasher.

Todo cuanto hasta aquí se ha dicho sobre la formación y orga - nización del grupo en la organización está íntimamente relacionado e incluso constituye el componente principal de la estructura social del grupo, la cual no es otra cosa que la forma en que se organizan e in - terrelacionan los componentes del mismo: tamaño del grupo, estilo de liderazgo, lazos afectivos, redes de comunicación, objetivos de grupo, modo de resolver los problemas en grupo, normas y valores, entre los más importantes.

TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Prácticamente casi todo cuanto se ha dicho hasta aquí acerca de los grupos en las organizaciones ha estado aludiendo a los grupos informales; muy poco se ha dicho sobre los grupos formales, que en el presente apartado han de ocupar buena parte de nuestra atención. Evidentemente ambos coexisten dentro de la empresa de manera indisoluble y permanente.

Bales ilustra magníficamente esta realidad de grupos, al afirmar que, "el sistema grupal en la organización tiende a balancearse o a titubear indeterminadamente de uno a otro polo teórico: óptima adaptación a la situación externa a costa de una mala integración interna, u óptima integración interna a costa de una mala adaptación a la situación externa". (3)

De acuerdo con este criterio, comenta Olmsted, se hace evidente que la vida de grupo se caracteriza por un aspecto externo, en relación con la tarea, por un lado, y por un aspecto interno o social por el otro. Además, estas unidades son inseparables y no meros fenómenos dispares que se hallan presentes, en forma casual, en la vida del grupo. Por otra parte, su interrelación es, en el fondo, de rivalidad y antagonismo.

A) Grupos formales.

Los grupos formales, a los que ya nos referimos brevemente, al hacer mención del grupo de trabajo como tal, se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización.

Los grupos formales pueden ser de dos tipos, dependiendo de su duración: a) permanentes, lo cual se refiere a ciertas estructuras como el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos, un equipo especializado para brindar servicios a otras empresas, una comisión permanente, etc.; b) grupos temporales, representados por comisiones o fuerzas operativas que se crean para realizar un determinado puesto de trabajo, pero que, una vez que dicha misión se cumple, cesan de existir. Una organización puede crear una comisión o un grupo de estudios para revisar las estrategias de los salarios, para llevar a cabo todo lo referente a un censo nacional, para revisar y modificar los sistemas de métodos y procedimientos de trabajo, para pensar en nuevos productos y servicios, etc. Los grupos formales temporales pueden existir durante un largo tiempo; lo que hace que sean temporales es el hallarse definidos de tal manera por la organización que se presentan como tales y que los miembros se conceptúan a sí mismos como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

Los grupos formales, como representativos y constitutivos primordiales de la organización formal, pueden ser caracterizados en los mismos términos que ésta.

Características de los grupos formales.

La organización formal es "planeada y pretendida por sus diseñadores. Prescrita mediante reglas, deviene una clase de manifiesto

que refleja los presupuestos sociales, psicológicos y administrativos de sus diseñadores". Tannenbaum (64)

Aunque son las principales, todas las características que se mencionan a continuación son generales, en el sentido de que están presentes en cierto grado de todas las organizaciones y grupos de trabajo. El orden en que aparecen no implica de ninguna forma grado de relevancia.

1) Propósito.

El propósito u objetivo de la organización y grupo de trabajo es producir bienes o proveer servicios de manera eficiente. En la mayoría de las organizaciones, la eficiencia representa el principal instrumento de desarrollo y pervivencia, por lo que la necesidad de producir con eficiencia bienes y servicios, constituye una circunstancia obligada, dentro de la cual la mayoría de las organizaciones deben funcionar.

2) Especialización.

Los miembros de la organización necesariamente ejecutan diferentes funciones. Si todos hicieran la misma cosa, el trabajo de la organización nunca se haría. Junto a la división del trabajo se da la especialización, que constituye una de las llaves de la eficiencia productiva en la moderna organización industrial; aunque también es fuente de considerable frustración para gran número de trabajadores, al hacer del trabajo algo fragmentado y repetitivo, lo cual acarrea aburrimiento, limita la iniciativa y reduce la sensación de satisfacción en el trabajo.

3) Coordinación.

La especialización crea otro problema, que es contraparte inevitable de toda organización: el problema de la coordinación. Las diferentes funciones que los miembros desarrollan necesitan ser coordinadas o de alguna forma reunidas, de manera que contribuyan al resultado final. Para conseguir esto, los miembros tienen que hacer la cosa exacta en el lugar exacto y en el tiempo exacto. Fundamentalmente esto significa un "equipo de trabajo".

4) Orden.

La conjunción de conductas en una organización es parte de un plan lógico para alcanzar los objetivos formalmente definidos. El éxito

de este plan requiere un orden: primero en lo que se está haciendo dentro de la organización y segundo en la regularidad de la organización a través del tiempo. Las organizaciones, a diferencia de las multitudes o de otros grupos sociales, que son espontáneos y efímeros, tienen estabilidad y continuidad.

5) Autoridad.

Las organizaciones se previenen contra el caos y preservan la predictibilidad, el orden y la regularidad a través de varios medios. Uno de ellos es el sistema de autoridad.

La autoridad es el derecho formal de una persona, que en virtud de su posición o rango en la organización, decide, determina, o influencia lo que otros harán en la organización. La autoridad se implementa a través de la jerarquía o cadena de mando, en la que las personas que se suceden en los niveles más elevados tienen mayor responsabilidad de asegurar que los miembros de abajo hagan lo que se supone que tienen que hacer.

6) Uniformidad.

Una implicación importante del sistema jerárquico de control es la conformidad o uniformidad en la conducta de los miembros de la organización. La uniformidad en la conducta contrasta con lo que uno pudiera esperar si los miembros siguieran sólo su inclinación individualista.

7) Reemplazabilidad.

Las organizaciones y los grupos formales están compuestos de miembros reemplazables. La gente viene y va, pero el grupo de trabajo continúa. La organización formal está puesta para minimizar o eliminar las disrupciones causadas por personalidad y la individual idiosincrasia.

8) Compensación.

Los miembros de las organizaciones de trabajo reciben paga. Generalmente, quienes trabajan más duro o más tiempo, o con mayor habilidad, que asumen mayor responsabilidad en el trabajo reciben más paga.

9) Tecnología.

Otra característica de las organizaciones y grupos de trabajo formales es la tecnología. La tecnología, ya implique simples herramientas o masivas líneas de ensamblaje coordinadas mediante complejos computadores, juega un papel integral en cuanto a moldear el carácter de la organización y del grupo. La especialización, representa uno de los efectos de la tecnología. La tecnología también afecta la proximidad física de las personas y sus oportunidades de interactuar y formar grupos sociales.

10) Signos y símbolos.

Toda organización y grupo formal tiene signos o símbolos de alguna clase para ayudar a identificar la organización o el grupo como una entidad social y de trabajo, o para facilitar la distinción de éstos dentro de la organización.

Todas estas características pueden considerarse como representativas, aunque sería muy discutible creerlas exclusivas de los grupos formales. Aquí las hemos referido a éstos en cuanto que están orientadas fundamentalmente al trabajo, al ser expresión de la misma organización formal.

B) Grupos Informales.

Como lo hemos señalado antes, los miembros de las organizaciones son designados como tales para cumplir ciertas actividades que desempeñan un papel en la organización. Pero debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a entrar en una organización, puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área en que se desarrolla el trabajo y si el esquema cronológico del empleo lo permite, estas relaciones informales desarrollarán grupos informales. En otras palabras, tenemos que partir de la base de que existe una tendencia hacia la formación de grupos informales. Hasta qué punto esta tendencia determina la creación real de grupos depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus

esquemas cronológicos, etc. Los grupos informales surgen, por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

Algunos ejemplos nos pueden ayudar a aclarar este punto importante. Se ha demostrado, en un cierto número de estudios sobre asociaciones amistosas e informales, que podemos predecir, estas relaciones simplemente si evidenciamos cuáles son las probabilidades de que una persona se encuentre con otra en la rutina cotidiana. L. Festinger, S. Schachter y K. Back, descubrieron que la posibilidad de que los obreros de la construcción crearan grupos informales dependía de la dirección y de la colocación de las puertas de la casa que estaban construyendo. En el servicio de embobinado que fue objeto de los estudios de Hawthorne, las dos "pandillas informales" más importantes eran "el grupo delantero" y "el grupo trasero". Esta estructura surgía de las interrelaciones reales vinculadas al trabajo así como de las pequeñas diferencias en el trabajo realizado en las dos partes de la habitación. La razón de que las personas de la parte delantera se consideraran superiores a los otros eran las de que estaban realizando un trabajo más difícil, aunque no se les pagaba más por ello. Por eso los grupos informales tienden a surgir en parte de las características formales de la organización. En otras palabras, la mayor parte de los grupos en las organizaciones, cumplen funciones tanto formales como informales; sirven las necesidades de la organización y de los miembros individuales.

Tras esta breve alusión a los grupos formales e informales, podemos advertir que la eterna dicotomía que ahí se encierra, constituye un punto crítico en lo que atañe a la integración en los grupos de los objetivos de la organización y de las necesidades personales. Hay una variedad de factores que determinarán el tipo de grupo que tiende a existir en una organización y que hacen que tales grupos tiendan a cumplir tanto funciones personales como de organización, o solamente una de ellas. Podemos dividir estas variables en tres clases:

- 1) Factores ambientales (el clima cultural, social y tecnológico en medio del cual supervive el grupo).
- 2) Factores de pertenencia al grupo (los tipos de personas, categorizados en términos de trasfondo personal, los valores, el status relativo, etc., que se hallan en el grupo).

3) Factores dinámicos (cómo se halla organizado el grupo, la forma en que el grupo es dirigido o conducido, la cuantía de entrenamiento que los miembros han recibido en cuanto a las aptitudes para el caudillaje y la pertenencia al grupo, los tipos de tareas que se han asignado al grupo, su historia previa de éxitos o de fracasos, etc.).

PROBLEMAS DE INTERGRUPO EN LAS ORGANIZACIONES: LA COMPETICION.

Así pues, el primer problema importante de los grupos en las organizaciones consiste en hacerlos eficaces al llenar tanto los objetivos de la organización como los de las necesidades de sus miembros. El segundo problema consiste en establecer unas condiciones entre grupos que subrayan la productividad de cada uno de ellos sin destruir las relaciones endogrupales. Este problema se debe a que, a medida que los grupos se vinculan más a sus respectivos objetivos y normas, es más probable que alcancen un mayor nivel de competencia entre sí e intenten zapar las actividades de los rivales con lo que esto se convierte en un peligro para la empresa, considerada como un conjunto. El problema total consiste en establecer unas relaciones de alta productividad y de un alto índice de colaboración dentro del grupo.

Algunas consecuencias de la competición dentro del grupo.

Tanto Sherif (54) como Blake y Mouton (12), estudiaron los efectos de la competición. Más aún, Sherif no se conformó con esto, sino que ensayó diversos instrumentos para establecer relaciones de colaboración entre los grupos. Schein resume así los experimentos:

A) ¿Qué sucede dentro de cada grupo competitivo?

1) Cada grupo se une entre sí con más intensidad si consigue que surja una mayor lealtad entre sus miembros; los miembros cierran filas y ocultan algunas de sus diferencias internas.

2) El clima del grupo cambia desde un nivel informal y lúdico a otro orientado hacia la tarea y el trabajo; el interés hacia las necesidades psicológicas disminuye, mientras que aumenta el interés hacia la realización de la tarea.

3) Los perfiles de caudillaje tienden a cambiar de un nivel más democrático a otro más autocrático; el grupo se muestra más propicio a tolerar el caudillaje autocrático.

4) Cada grupo deviene más estructurado y se organiza mejor.

5) Cada grupo exige más lealtad y conformidad de sus miembros, a fin de presentar un "frente unido".

B) ¿Qué sucede entre los grupos competitivos?

1) Cada grupo comienza a ver los grupos restantes como un enemigo, más que como un objeto neutral.

2) Cada grupo comienza a experimentar distorsiones de la percepción. Esto es, tiende a percibir sólo las mejores partes de sí mismo y niega sus debilidades. Por otra parte, tiende a percibir sólo las peores partes del grupo rival, negando sus puntos sólidos. Es probable que cada uno de los grupos desarrolle un estereotipo negativo del otro: "No juegan limpio como hacemos nosotros".

3) Aumenta la hostilidad hacia el otro grupo, mientras que disminuye la interacción y la comunicación con el otro grupo; esto es, se hace más fácil el mantener estereotipos negativos y más difícil el corregir las distorsiones perceptivas.

4) Si forzamos los grupos a una interacción (por ejemplo, si se les fuerza a los representantes a litigar en favor de sus causas y a enjuiciar la de otros grupos en relación a algunas tareas), es probable que cada grupo escuche con más interés a sus propios representantes y no, en cambio a los del otro grupo, excepto en lo que se refiere a los fallos. En otras palabras, los miembros de un grupo tienden a escuchar sólo aquello que apoya su propia postura y sus estereotipos.

Todas estas reacciones son extrapolables; es decir, se dan los mismos fenómenos bien se trate de unos equipos deportivos, de la competición entre asociaciones juveniles o de las disputas entre los empleados y la dirección o, en último término, de las relaciones internacionales y de la competencia que se ha establecido entre la Unión Soviética y los Estados Unidos.

Sin embargo, los efectos de la competición no se reducen a los fenómenos citados. Es preciso considerar también las consecuencias que puede tener ganar o perder.

A) ¿Qué sucede al ganador?

- 1) El ganador retiene su cohesión y puede ser todavía más coherente.
- 2) El ganador tiende a descargar su tensión, pierde su espíritu batallador, se hace complaciente, lúcido y abierto (es el estadio de la "curva de la felicidad").
- 3) El ganador tiende a una mayor cooperación intragrupo y se interesa más por las necesidades de los miembros y, en cambio, pierde interés por la realización del trabajo.
- 4) El ganador tiende a ser complaciente y a pensar que la ganancia ha confirmado el estereotipo positivo de sí mismo, y, en cambio, el estereotipo negativo del "grupo enemigo" se ha hecho evidente.

B) ¿Qué ocurre al perdedor?

- 1) Si la situación lo permite, es decir, si hay alguna ambigüedad en la decisión (esto es, si los jueces lo han presentado así o si el juego era muy difícil), existe una fuerte tendencia por parte del perdedor a eliminar o distorsionar la realidad de su derrota; en vez de eso, el perdedor encontrará ciertos mecanismos psicológicos de escape. Por ejemplo, afirmará que "no se explicó de manera clara las reglas del juego"; o que "si la suerte no nos hubiera sido contraria, habríamos ganado", etc.
- 2) Si se acepta la derrota, el grupo perdedor tiende a dividirse y surgen ciertos conflictos que no habían sido resueltos, se engendran querellas, etc. Todo ello como un esfuerzo para encontrar una causa que explique la derrota.
- 3) El perdedor se halla más propicio a trabajar más intensamente y se esfuerza en encontrar alguien o algo que acusa; el líder mismo, las reglas del juego, etc., (es el estadio de las vacas flacas).

4) El perdedor tiene una baja cooperación intragrupo, asimismo tiende a interesarse menos por las necesidades de los miembros y, en cambio, a interesarse más por recuperar lo perdido, trabajando más.

5) El perdedor tiende a aprender mucho sobre sí mismo en cuanto a grupo, debido a que los estereotipos sobre él mismo y sobre los grupos rivales quedan trastocados, lo que exige un replanteamiento de las percepciones. En consecuencia, es probable que el perdedor se reorganice y se convierta en un grupo más coherente y eficaz, si la derrota ha sido aceptada en unos términos realistas.

Así pues, la competencia interdividual e intragrupal, si bien proporciona algunas respuestas útiles haciendo que un grupo sea más eficaz y se halle más motivado en la realización de una tarea, lo cierto es que en términos generales, la eficiencia intergrupala se deteriora; si los grupos se perciben recíprocamente, como competidores, es más difícil que se resuelvan sus diferencias.

Sin embargo, la competencia constituye un problema universal en nuestra cultura occidental, donde dado que el individuo debe alcanzar el poderío, la fama y la fortuna mediante sus propios esfuerzos, entrará en competencia con el prójimo. Este afán de competencia, con frecuencia es uno de los rasgos patológicos más comunes en la conducta de los individuos y los grupos. Dicha patología se caracteriza de la siguiente forma:

1) El grupo siempre se valora a sí mismo en comparación con los demás grupos, inclusive en circunstancias inadecuadas; por ejemplo, con otros grupos que no son en absoluto rivales suyos y que no tienen con él ningún objeto común. Sin discriminación se aplica a todo el mundo la cuestión de establecer quién es mejor.

2) La ambición del grupo patológicamente competitivo no sólo reside en alcanzar más que los otros o en tener mayor éxito, sino también en ser único y excepcional en cuanto a la ejecución del trabajo.

3) La competencia patológica normalmente engendra hostilidad implícita en las relaciones del grupo con los demás; está ciegamente impulsado por la necesidad indiscriminada y compulsiva de disminuir a los otros.

Por consiguiente, el tan socorrido recurso a la competencia, propio de nuestra cultura, lejos de hacer más sanos y funcionales a los grupos, los induce a enormes disfunciones y les hace enfermar conductualmente. En un posterior capítulo, serán proporcionadas algunas pautas para prevenir la competencia y el conflicto intragrupo surgido de la competencia.

CONCEPTOS SOBRE LA EFICACIA E INEFICACIA DE LOS GRUPOS.

Desde el punto de vista de la gerencia, el grupo alambrador de los estudios de Hawthorne era ineficaz. Con frecuencia violaba las reglas de trabajo, falseaba los registros oficiales, se comunicaba lo menos posible con los supervisores y producía mucho menos de lo que era capaz de producir. Por otra parte, el grupo ensamblador era eficaz, seguía las reglas de la compañía, llevaba registros exactos, se comunicaba en detalle con la gerencia y de continuo aumentaba significativamente su producción. No estaban muy claras las razones de las diferencias, aunque tenían cierta influencia el tamaño de los grupos, el sexo de sus componentes, sus organizaciones formales e informales y las actitudes de la gerencia.

La eficacia de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas. Sin embargo, los grupos pueden tener y generalmente tienen muchas metas, algunas especificadas con claridad y otras no. Así, el grupo alambrador, trataba de limitar la producción a dos hileras por día. Era muy eficaz en la consecución de este fin. Sus miembros también trataban de aumentar la estabilidad y cohesión del grupo, así como su potencia para satisfacer las necesidades de relación afectiva, situación y autorrealización de sus miembros.

En los grupos son casi inevitables ciertos conflictos entre las metas. Las metas del grupo pueden chocar con las de los individuos o al contrario. Y también algunas metas del grupo pueden chocar con otras metas del grupo, de modo que debe sacrificarse el logro en una dirección para obtener el de otra. Finalmente, las metas que se fije el grupo pueden estar en pugna con las que ponga alguien de fuera, como ocurrió con el grupo alambrador. Por tanto, la eficacia de un grupo no puede determinarse del todo midiendo sólo la satisfacción de sus miembros, o el logro de las metas del grupo o su contribución a la organización mayor. Su eficacia total debe valorarse midiendo sus lo-

gros en todas esas direcciones. En general, a menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor la eficacia del grupo.

A este respecto, Douglas Mc Gregor tiene un concepto más extensivo de la eficacia del grupo; señala que ésta se mide no sólo por sus metas, sino también por la forma en que las logra. En "El Aspecto Humano de las Empresas", Mc Gregor contrasta de la siguiente manera las características de las reuniones eficaces e ineficaces del grupo:

Grupo ineficaz.

- 1) Su "atmósfera" se caracteriza por la indiferencia y aburrimiento de sus miembros, unos se susurran cosas al oído o mantienen conversaciones aparte, como quien nada tiene que ver con lo que se trata, etc.), o por su tensión (corrientes veladas de hostilidad y animosidad, tiesura y formalismo aparatoso). Está claro que el grupo no siente interés por la tarea que tienen entre manos o positivamente está despegado de ella.
- 2) Hay unos cuantos que se empeñan en imponerse en la discusión. Con mucha frecuencia se apartan considerablemente del tema. Nadie hace prácticamente nada porque el grupo siga estrictamente la trayectoria trazada.
- 3) De las cosas que se dicen cuesta trabajo deducir qué se proponen o cuáles son sus objetivos. Quizá hayan sido expuestos al principio por el presidente, pero no hay señales de que el grupo comprenda o haya aceptado una finalidad común. Al contrario, suele advertirse que cada uno tiene sus objetivos particulares y personales, que trata de lograr con su incorporación al grupo y que tales objetivos están muchas veces en contradicción con los de los demás y con los objetivos generales.
- 4) No se escuchan unos a otros. Las ideas que alguien trata de exponer se pasan por alto o se descartan. La discusión se desarrolla con escasa coherencia y no da la sensación de avanzar por los cauces marcados. Se tiene la impresión de que se habla mucho a los demás, sin que tengan nada que ver con la tarea a realizar.

Conversando con los miembros del grupo después de la reunión, se advierte que han dejado de expresar sus ideas o convicciones acaso por temor de ser blanco de críticas o de que se les tenga por tontos. Algunos creen que el presidente o los demás miembros están constantemente juzgando y valorando las contribuciones que aportan, por lo cual ponen gran cuidado en lo que dicen.

5) En general, el grupo no hace nada eficiente cuando surgen desavenencias. Puede ocurrir que, si el presidente tiene miedo a los conflictos, las suprime completamente. Pero también puede degenerar en guerra declarada cuyas consecuencias se traducen en el dominio de una facción. Acaso se resuelvan por votación, en la que sale triunfante una mayoría muy escasa, quedando completamente insatisfecha una gran minoría.

6) Se toman las decisiones muchas veces prematuramente, sin haber estudiado ni resuelto los verdaderos problemas. Habrá muchas murmuraciones y protestas después de la reunión por parte de quienes no están de acuerdo con la decisión, pero no lo manifiestan públicamente. Con una mayoría simple se procede casi siempre a decidir y la minoría tiene que conformarse. Sin embargo, la mayor parte del tiempo la minoría mantiene una actitud hostil y no se aviene a la decisión.

7) Las decisiones de emprender una acción casi siempre son confusas: nadie sabe en realidad quien es el que va a hacer esto o aquello. Aún en los casos en que se asignan responsabilidades o tareas a realizar suelen quedar muchas dudas respecto a si van a llevarse a la práctica.

8) La autoridad sigue siempre claramente en manos del presidente del comité. Será hombre fuerte o débil, pero todas las veces "se sienta a la cabecera de la mesa".

9) Habrá críticas acaso, pero son molestas y originan tensiones. Con frecuencia parecen estar inspiradas en una ojeriza personal, lo cual disgusta a los miembros del grupo, pero no pueden hacer nada por evitarlo. La crítica de las ideas tiende a ser destructiva. Hay ocasiones en que cualquier idea que se proponga es atacada ferozmente por alguien. En esos casos nadie quiere dar la cara.

10) Las ideas y sentimientos personales quedan ocultos, no se desahogan ni se expresan. En general, el grupo estima de que esos puntos no debe discutirse porque darían lugar a una situación explosiva si se pusieran sobre el tapete.

11) El grupo tiende a soslayar toda discusión relativa a su "permanencia". Suele haber muchos comentarios después de la reunión sobre lo que estuvo equivocado y por qué; pero de ello pocas veces se habla y discute durante la reunión, que era donde podrían resolverse estas cuestiones.

Grupo eficaz.

1) La "atmósfera" que puede percibirse a los pocos minutos de observación suele ser informal, cómoda, libre de tensiones. No las hay o no se advierten. Es un ambiente de trabajo que envuelve y estimula a la gente. No hay indicios de aburrimiento.

2) Hay muchas discusiones, en las que toman parte casi todos, pero siempre dentro de la tarea que se desarrolla. Si las discusiones se salen del tema alguien las hará volver a su punto de partida.

3) La tarea u objetivo del grupo es bien comprendida y aceptada por los miembros. Se discutirá libremente el objetivo en algún momento, hasta que quede formulado de tal manera que todos los miembros puedan dedicarse a su realización.

4) Los miembros deben escucharse recíprocamente. La discusión no parece temer al ridículo por exponer un pensamiento original, aunque parezca bastante exagerado.

5) Hay desacuerdos. Al grupo no le molesta esto ni muestra señales de tener que evitar un conflicto ni de procurar que todo se deslice en un ambiente de excesiva amabilidad. Los desacuerdos no son suprimidos ni eliminados por una acción prematura del grupo. Se estudian las razones con todo cuidado y el grupo procura resolver las diferencias o conciliarlas, más bien que dominar al que disienta.

6) La mayor parte de las decisiones se toman por cierto tipo de unanimidad, donde se pone en claro que todos están de acuerdo en general y prestos a seguir adelante.

Sin embargo, los individuos que se oponen, no suelen guardar su dissentimiento, con lo cual la unanimidad aparente vendría a disimular una verdadera disidencia. La votación propiamente dicha apenas se emplea; el grupo no acepta una mayoría simple como base.

7) Las críticas son frecuentes, francas y más o menos sin tensiones ni molestias para nadie. Hay pocos indicios de ataques personales, ni directos ni indirectos. Las críticas tienden a ser constructivas porque sólo se orientan a la eliminación de un obstáculo que afecta al grupo y le impide realizar lo que se propone.

8) Todos pueden expresar libremente sus sentimientos e ideas, tanto sobre el problema que se discuta como sobre el funcionamiento del grupo. Son escasas las actitudes inhibidas o no definidas, apenas hay "agendas ocultas". Todo el mundo parece saber perfectamente lo que piensan los demás sobre cualquier asunto que se discuta.

9) Cuando se emprende una acción se confían claramente las misiones o los encargos a que haya lugar y son aceptados.

10) El presidente del grupo no se impone ni, por el contrario, el grupo le obedece con servilismo. En realidad, al observar su actividad se ve claramente que la autoridad cambia de cuando en cuando, según dicten las circunstancias. Los distintos miembros, de acuerdo con su saber y su experiencia, pueden ser utilizados según cambien las cosas, como "recursos" del grupo. Los miembros se valen de ellos de esta manera y mientras están siendo utilizados para el fin de que se desea desempeñan funciones de autoridad.

11) El grupo tiene perfecta conciencia de sus actividades. Con frecuencia se detiene a examinar cómo lo está haciendo o qué obstáculos están dificultando su funcionamiento. El problema puede ser de procedimiento, o acaso ocurra también que el comportamiento de un individuo esté entorpeciendo la realización de los objetivos del grupo. Sea lo que fuere, se discute abiertamente hasta que se encuentra la solución adecuada.

Por último, cabe señalar que mientras más eficaces sean los grupos de trabajo de una compañía, más a fondo aprovechará ésta sus recursos humanos. Puede crear grupos de trabajo más eficaces tomando medidas que fomenten las metas del grupo, el crecimiento de las interacciones de apoyo dentro del grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo.

Como señala muy bien McGregor "el comportamiento hábil y sensato de los miembros de un grupo es la verdadera clave de su eficacia".

La dicotomía, individuo o grupo, que durante tanto tiempo ha dividido los ánimos de los altos ejecutivos, tiende cada día a inclinarse a favor del grupo, como instancia que responde mejor a las necesidades del desarrollo de las organizaciones.

Este planteamiento no está exento de posiciones contrarias, como la de William H. Whyte, quien sostiene que la "actividad de grupo ejerce un efecto agobiador, de aplanamiento, sobre el individuo, le obliga a aceptar todo y coarta la expresión de individualismo, anula la actividad creadora y constituye, en general, una forma obstaculizadora e inhibidora de la actividad humana". (citado por McGregor, de la revista Fortune).

Sin embargo, cada vez más tiende a predominar el punto de vista de que el grupo en que todos se conocen es una unidad tan importante para la organización como para el individuo. Son unidades antitéticas. En un grupo auténtico y genuino el individuo encuentra algunas de sus satisfacciones más profundas. Muchos arduos problemas de coordinación y control pueden resolverse para bien de la empresa por medio del trabajo de equipo y la actividad de grupo.

El desplazamiento lento pero definido hacia el trabajo en equipo obedece a la necesidad de las organizaciones de hacer frente con éxito a las realidades de un mundo en constante cambio y acelerado proceso de complejificación. Todo esto ha dado como consecuencia los siguientes elementos, que auguran la credibilidad e importancia de los grupos de trabajo en la empresa:

- 1) Cambio rápido e inesperado.
- 2) Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.
- 3) Cambio en el comportamiento de los gerentes, determinado por la emergencia de un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón emergencia de un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos.

Es evidente, empero, que no basta con reconocer la existencia e importancia del grupo en la empresa, sino que como toda organización complicada, el grupo requiere atención a su funcionamiento. En este sentido uno de los esfuerzos más serios que se hacen en la actualidad, para comprender como la gente se interrelaciona y para encontrar una forma de mejorar el desarrollo de las reuniones y discusiones, es lo que se ha dado en llamar "entrenamiento en sensibilización", conocido también bajo denominaciones de Grupos de Encuentro, Grupos "T", Grupos "A", Grupos Autoanalíticos y muchos más, cuya utilización para el Desarrollo Organizacional ocupa un lugar preponderante.

Esencialmente, "el entrenamiento en laboratorio es el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que sus miembros tengan más conciencia de sí y del proceso del grupo. El Grupo trabaja bajo la guía de un especialista en ciencias del comportamiento, capacitado profesionalmente y explora los procesos y desarrollo del grupo enfocando su atención sobre el comportamiento experimentado de sus miembros. El grupo como tal, relativamente carece de estructura y encuentra su camino, por así decirlo, reuniéndose para comprenderse a sí mismo". (8)

Por ser una experiencia educativa tan original y que despierta tanta curiosidad y ansiedad, el entrenamiento en laboratorio, se ha convertido en objeto de controversias. La controversia fundamental se origina en torno a los interrogantes que plantea sobre la naturaleza misma del hombre, sus actitudes, sentimientos y sensación de bienestar.

En contra de la educación formal que enfoca al hombre como un ser exclusivamente racional-cognoscitivo, el entrenamiento en laboratorio incide en la vida emocional del hombre y lo que busca es determinar cómo influyen las emociones de una persona en sus relaciones con otras personas y en su capacidad para lograr un alto grado de competencia. El entrenamiento en laboratorio enfoca experiencias de la vida, que en una sociedad que considera excluyente trabajo y amor, suelen ser pasadas por alto o ignoradas: las regiones afectivas del hombre.

Y como señala muy bien Bennis, ello se complica todavía más ante el hecho de que hay diferencias individuales y estilos diferentes

de aprender. Algunos se adaptan fácilmente a la "carencia de estructuración"; a otros les parece que tal experiencia no vale la pena y la consideran simple "pérdida de tiempo". Por otra parte, personas muy defensivas, poco permeables a nuevas experiencias, pueden desarrollar en principio, mucha más ansiedad de la tolerable. Por ello el entrenamiento en laboratorio requiere bastante salud emocional. A diferencia de la terapia de grupos, el entrenamiento en laboratorios es un programa educacional para mejorar o elevar la vida, no para curar problemas emocionales.

A lo largo de todo este capítulo nos hemos esforzado por entender al grupo dentro de la empresa o de la organización, no sin haber dejado de subrayar, casi de soslayo, la necesidad de contar con mejores grupos de trabajo, de lo cual nos ocuparemos en un capítulo posterior, no sin antes haber detectado la realidad del grupo en el medio de la empresa mexicana.

C A P I T U L O 4

PATOLOGIA CONDUCTUAL DE LOS GRUPOS

Exactamente como los individuos, los grupos pueden volverse neuróticos y hasta psicóticos. La neurosis de grupo resulta con mayor frecuencia de las presiones ejercidas sobre el grupo y de las cuales éste no tiene control, o también de un cúmulo de necesidades insatisfechas. Sin embargo, en cuanto al origen y naturaleza de estos factores, los investigadores disienten. Nos referimos a dos corrientes fundamentales, representativas de la tendencia a hacer hincapié en los aspectos sociales de la patología o bien en las características básicas de la personalidad del individuo.

Aunque el análisis que hace Fromm rebasa los límites del pequeño grupo y se introduce de lleno en el amplio campo de la sociedad y de la cultura, sus postulados en cuanto a la patología conductual de los individuos y de los grupos, merecen toda la atención. Fromm afirma que la sociedad está emocionalmente enferma, por lo que la cultura inherente opera como agente transmisor de un virus que, al inocularse en los individuos y por consiguiente, en los grupos, contamina ampliamente el comportamiento de éstos. Esta neurosis "socialmente modelada" se origina en un tipo de sociedad, concretamente la sociedad occidental, que al no satisfacer las "necesidades y pasiones que nacen de la existencia humana", crea síntomas neuróticos manifiestos que son resultantes del defecto que ella misma produce en los individuos y en los grupos.

Fromm considera asegurada la "salud mental" de los individuos y de los grupos, en el momento en que se satisfagan las siguientes "necesidades humanas": a) necesidad de relación; b) necesidad de trascendencia; c) necesidad de arraigo; d) necesidad de identidad; e) necesidad de una estructura que oriente y vincule.

A) Necesidad de relación.

Esta necesidad está detrás de todos los fenómenos que constituyen la gama de relaciones humanas. Fromm considera que la "necesidad de vincularse con otros seres vivos, de relacionarse con ellos, es imperiosa y de su satisfacción depende la salud mental del hombre. En realidad, la persona perturbada es la que ha fracasado por completo en el establecimiento de alguna clase de unión y se siente prisionera, aunque no esté detrás de ventanas enrejadas". (22)

De entre todas las formas de conseguir o buscar la unión, sólo el amor satisface plenamente la necesidad de relación. El amor productivo implica, según Fromm, un síndrome de actitudes: solitud, responsabilidad, respeto, conocimiento.

Otras formas de relación, como son el poder y la sumisión, entrañan despersonalización, dado su carácter simbiótico (sadismo - masoquismo).

B) Necesidad de trascendencia.

El ser humano necesita trascender su propio estado de criatura pasiva y accidental, a través del acto "creador" sustentado en su razón e imaginación. En la necesidad de trascendencia se encuentran las raíces del amor, del arte, de la religión y de la producción material. "En el acto de la creación, el hombre se trasciende a sí mismo como criatura, se eleva por encima de la pasividad y la accidentalidad de su existencia hasta la esfera de la iniciativa y la libertad".(22)

Trascender, no siempre implica crear; puede ser también un acto de destrucción, lo cual tiene lugar cuando no puede satisfacerse la voluntad de crear.

C) Necesidad de arraigo.

Nacer significa salir de su ambiente, romper vínculos naturales. Para el hombre esta ruptura es terrible: "si el hombre pierde sus raíces naturales, ¿dónde está y qué es?. Se hallaría solo, sin patria, sin raíces y no podría sufrir el aislamiento y desamparo de semejante situación. Puede prescindir de las raíces naturales sólo en la medida en que encuentre nuevas raíces humanas, y sólo después de haberlas encontrado puede sentirse otra vez a gusto en este mundo". (22)

La necesidad de arraigo entraña siempre un dilema, ya que el hombre para nacer, para progresar, tiene que romper el cordón umbilical, tiene que vencer el profundo anhelo de seguir unido a la madre.

"Sólo cuando el hombre logre desarrollar su razón y su amor más que hasta ahora, sólo cuando pueda organizar un mundo a base de solidaridad humana y de justicia, sólo cuando pueda sentirse enraizado en un sentimiento de fraternidad universal, habrá encontrado una nueva forma humana de arraigo, habrá transformado el mundo en una patria verdaderamente humana". (22)

D) Necesidad de identidad.

El hombre es el único animal que tiene conciencia de sí mismo y puede decir "yo", volviéndose transparente y diferenciado, capaz de sentirse a sí mismo como sujeto de sus acciones. ... "Esta necesidad de un sentimiento de identidad es tan vital e imperativa, que el hombre no podría estar sano si no encontrara algún modo de satisfacerla". (22)

Fromm considera que el individualismo ha fracasado en la lucha para adquirir un sentimiento individual de identidad. La nación, la religión, la clase y la ocupación, sirven para proporcionar un sentimiento de identidad. "Puesto que no puedo estar sano sin el sentimiento del "yo", me siento impulsado a hacer casi cualquier cosa para adquirirlo. Tras la fuerte pasión por un status o situación y por la conformidad, está esta misma necesidad..." La identidad descansa en el sentimiento de una vinculación indubitable con el grupo: "... en la medida en que soy como los demás, y en que éstos me admiten como un "prójimo normal", puedo sentirme a mí mismo como "yo". (22)

E) Necesidad de una estructura que oriente y vincule.

El hecho de que el hombre tenga razonamiento lo lleva a orientarse intelectualmente en el mundo. "El hombre se encuentra rodeado de innumerables fenómenos enigmáticos y, por estar dotado de razón, tiene que procurar entenderlos, tiene que incluirlos en un contexto que le resulte comprensible y que le permita manejarlos en sus pensamientos. Cuanto más se desarrolla la razón, más adecuado resulta su sistema de orientación, es decir, más se aproxima a la realidad. Pero aún cuando la estructura orientadora de que se vale el hombre sea ilusoria, satisface su necesidad de un cuadro que para él tenga sentido". (22)

Para Fromm, las necesidades psíquicas fundamentales que nacen de las peculiaridades de la existencia humana deben ser satisfechas de una u otra forma para que el hombre no enferme. Es evidente que la solución del hombre a sus necesidades humanas es extraordinariamente complicada, depende de muchos factores y, finalmente, aunque no es lo menos importante, del modo como su sociedad está organizada y de cómo esa organización **determina** las relaciones de los hombres que viven dentro de ella.

Otro enfoque similar al sustentado por Fromm, es el análisis que hace Karen Horney, en su obra titulada "La Personalidad Neurótica de Nuestro tiempo".

KAREN HORNEY

Parte de la observación de que la mayoría de los individuos de una cultura afrontan idénticos problemas, lo que impone la conclusión de que éstos son creados por las condiciones de vida que reinan en aquélla. Además, el hecho de que las fuerzas motivadoras y los conflictos de otras culturas sean distintos de los que presenta la nuestra, induce a Karen Horney a colegir que tales problemas no son inherentes a la "naturaleza humana".

Sobre esta base, Karen Horney advierte que no sólo existen neuróticos con peculiaridades esenciales comunes a todos ellos, individuos y grupos, sino también que estas similitudes básicas son, esencialmente, producto de las dificultades que reinan en nuestro tiempo y en nuestra cultura.

La supuesta similitud de los conflictos básicos se expresa, entre otras formas, por la semejanza de las actitudes humanas aún a la observación superficial.

Las actitudes así observables pueden clasificarse a grandes rasgos de esta manera: a) actitudes frente a dar y recibir cariño; b) actitudes frente a la valoración de sí mismo; c) actitudes frente al problema de la autoafirmación; d) la agresividad; e) la sexualidad.

a) Actitudes frente a dar y recibir cariño.

... "Uno de los rasgos predominantes de los neuróticos de nuestro tiempo es su excesiva dependencia de la aprobación o del cariño del prójimo. Si bien todos queremos gustar a las personas que nos agradan, los neuróticos están presos de un afán indiscriminado de estima y afecto, independientemente de la persona respectiva o de la trascendencia que adjudican a su opinión. En la mayoría de los casos no se dan cuenta de estos insaciables anhelos, pero los traducen en la sensibilidad con que reaccionan al no obtener la ansiada atención". (31)

Además, prosigue Karen Horney, existe una notable contradicción entre su deseo de recibir cariño y su propia capacidad de sentirlo o de ofrecerlo. Su desmesurada exigencia de respeto a sus propios requerimientos puede unirse a una falta no menos cabal de consideración por los demás.

b) Actitudes frente a la valoración de sí mismo.

La inseguridad interior, expresada a través de una marcada dependencia de los demás, constituye este segundo rasgo. Ello puede manifestarse mediante característicos sentimientos de inferioridad y de inadecuación. Por el contrario, pueden estar encubiertos por inclinaciones compensadoras al autoelogio, "por una propensión compulsiva a alardear, a fin de impresionar tanto a uno mismo como a los demás con toda suerte de atributos que confieren prestigio en nuestra cultura: dinero, posesión de cuadros antiguos, muebles raros, amistades, viajes, conocimientos superiores, etc." (31)

c) Actitudes frente al problema de la autoafirmación.

Frente a la autoafirmación, Karen Horney descubre una serie de inhibiciones manifiestas. Por autoafirmación, Horney entiende "el acto de imponerse o de imponer las propias pretensiones, aplicando esta idea sin ninguna connotación que indique un excesivo afán de avasallar". En este sentido Horney habla de "inhibiciones", propias de los neuróticos. En efecto, dice: "están inhibidos para expresar sus

deseos o para pedir algo, para hacer cualquier cosa en su interés, para expresar opiniones o críticas justificadas, dar órdenes, seleccionar las personas con quienes desean relacionarse, establecer nexos con los demás, y así sucesivamente. También presentan inhibiciones frente a lo que cabría llamar "imposición de sí mismo", pues suelen ser incapaces de defenderse contra los ataques ajenos o de decir "no" cuando no están dispuestos a acatar los deseos extraños, como por ejemplo, los de una vendedora que pretende hacerles comprar lo que no necesitan, los de una persona que los invita, o los de una mujer u hombre que trata de tentarlos eróticamente. Poseen, en fin, inhibiciones de saber lo que en verdad quieren: dificultades para adoptar decisiones, para formarse opiniones y atreverse a expresar deseos que sólo incumben al beneficio personal". (31)

d) La agresividad.

Horney incluye aquí a aquellos actos que, "a diferencia de los autoafirmativos, se dirigen evidentemente contra alguien, expresando una conducta de ataque, ofensa, intrusión o cualquier disposición hostil".

Los trastornos de esta índole se manifiestan de dos maneras completamente diferentes: a) una de ellas es la propensión a ser agresivo, dominador y sobremanera exigente, a mandar, engañar o criticar; b) en otros casos, los trastornos se acusan de forma totalmente opuesta, comprobándose una actitud superficial de sentirse engañado con facilidad, dominado, despreciado, tiranizado o humillado.

e) La sexualidad.

Las actitudes peculiares de esta esfera pueden clasificarse como de deseos compulsivos de tener actividades sexuales, o bien como inhibiciones frente a éstas. Tales inhibiciones pueden manifestarse en el galanteo, en las propias funciones sexuales o en el goce que éstas proporcionan normalmente.

Al preguntarse Horney, qué condiciones de nuestra cultura son responsables de que las neurosis estén centradas en torno a los mentados conflictos y no a otros cualesquiera, descubre estos rasgos culturales básicos:

1) El principio de la competencia es el fundamento económico de la cultura moderna. El individuo aislado debe luchar con otros individuos del mismo grupo, procurando superarlos y, muchas veces, apartarlos de su camino. La competencia y la hostilidad potencial que ésta encierra, saturan todas las relaciones humanas y constituyen, por cierto, factores predominantes en los contactos sociales.

2) La potencial tensión hostil entre los individuos, constantemente engendra temor a la posible hostilidad de los demás, reforzado por el temor de que éstos se venguen de la propia hostilidad. Otra fuente del miedo en el individuo normal es la perspectiva de fracaso, que en una sociedad competitiva entraña frustración real de las necesidades personales, pérdida de prestigio y toda suerte de frustraciones emocionales.

3) Otro motivo por el cual el éxito es un fantasma tan seductor, estriba en la repercusión sobre la autoestima. Bajo la presión de la ideología imperante, hasta la persona más normal se ve constreñida a sentirse valiosa cuando tiene éxito, y a menospreciarse cuando fracasa.

Tomados en conjunto estos factores, el sentido de competencia y su hostilidad potencial entre los semejantes, los temores, la disminución del autoaprecio, dan por resultado psicológico el sentimiento del aislamiento personal. El aislamiento emocional es difícil de soportar para cualquiera, pero tórnase una verdadera calamidad cuando coincide con aprensiones e incertidumbres respecto de sí mismo. Horney considera esta situación social como "fértil terreno para el desarrollo de las neurosis".

El análisis de Horney nos permite advertir claramente la incidencia de factores sociales y culturales en los individuos y en los grupos, en gran medida conformada por la misma sociedad y que se expresa a través de rasgos conductuales característicos, concretamente los enunciados por Horney.

Tanto Fromm como Horney establecen las dimensiones de una patología conformada socialmente, de la cual no pueden sustraerse los

grupos insertos en el sistema social. En completa antítesis con estos autores, Bion explica la conducta patológica del grupo con base casi exclusivamente en las características de la personalidad del individuo.

B I O N

Bion (10) no desconoce la importancia del grupo, sin embargo, su análisis del origen de la patología es mucho más radical, y se remonta hasta el grupo familiar mismo.

Las teorías de Freud, entre ellas las del complejo de Edipo, y los trabajos de M. Klein, en particular sus hipótesis sobre las primeras relaciones objetales, las ansiedades psicóticas y los mecanismos de defensa primitivos, permiten entender a Bion que, el individuo no sólo pertenece desde el comienzo de su vida a un grupo familiar, sino que sus primeros contactos con su madre y las personas que lo rodean tienen cualidades de por sí peculiares y de profunda importancia para su desarrollo ulterior.

Es así como las ansiedades psicóticas surgidas en la relación con los primeros objetos (fundamentalmente los padres), son reactivadas en muchas situaciones adultas. El individuo debe establecer contacto con la vida emocional del grupo, lo cual le plantea el dilema de evolucionar, diferenciarse y enfrentar los temores asociados a esta evolución. Sin embargo, las exigencias y complejidades derivadas de la pertenencia a diversos grupos lo llevan con frecuencia a una regresión.

En su participación activa como adulto en diversos grupos, el ser humano dispone de diferentes modos de reacción. A la hora de efectuar una tarea, básicamente pueden discernirse dos tipos de tendencias: a) una dirigida a la realización de la misma; b) otra que parece oponerse a ella; la actividad del grupo es obstruida por una actividad más regresiva y primaria.

Para explicar estos fenómenos, Bion formula la hipótesis de la existencia de una "mentalidad grupal", lo cual deriva del hecho de que el grupo funciona en muchas oportunidades como una unidad, aunque sus miembros no se lo propongan ni tengan conciencia de ello.

La "mentalidad grupal" está formada por la opinión, voluntad o deseo unánime del grupo en un momento dado; los individuos contribuyen a ella en forma anónima e inconsciente.

La "mentalidad grupal" anónima e inconsciente, puede estar en pugna en determinado momento con los deseos conscientes de los individuos, lo cual da pie a que el grupo se organice de distintas formas; a la manera de organizarse los grupos, Bion le denomina "cultura de grupo", concepto que incluye la estructura adquirida por el grupo en un momento dado, las tareas que se propone y la organización que adopta para la realización de las mismas.

En otras palabras, la "organización y cultura de grupo" depende de cómo se resuelva el conflicto entre la voluntad colectiva anónima e inconsciente y los deseos y necesidades individuales.

La voluntad colectiva anónima e inconsciente está determinada y se expresa a través de lo que Bion llama "supuestos básicos" los cuales están configurados por emociones intensas de origen primitivo, irracionales e inconscientes, que expresan algo así como fantasías grupales, de tipo omnipotente y mágico, acerca del modo de satisfacer sus deseos y obtener sus fines.

Bion conceptualiza tres tipos de supuestos básicos, lo que da origen a tres tipos de grupos, dependiendo del supuesto básico predominante. Organización y cultura del grupo, son un reflejo de éste.

A) Supuesto básico de dependencia.

El grupo que funciona bajo este supuesto, sustenta la convicción de que está reunido para que alguien, de quien el grupo depende en forma absoluta, provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos.

La cultura llamada grupo de dependencia, se organiza buscando un líder que cumpla con la función de proveer las necesidades del grupo; se comporta como si toda labor debiera ser emprendida por el líder; la pérdida casi total de juicio crítico, la pasividad u otras formas de conducta grupal evidencian esta configuración.

El líder, a su vez, percibirá fácilmente la molestia asociada a la frustración de las expectativas grupales que no satisface al realizar

su labor interpretativa. El grupo, para combatir su frustración, tiene a reaccionar de dos maneras muy diferentes: a) buscando otro líder que satisfaga sus necesidades, o bien; b) cambiando de "supuesto básico", lo que implica un cambio de clima emocional, liderazgo y roles.

B) Supuesto básico de ataque - fuga.

Implica una convicción grupal de que existe un enemigo, y que es necesario atacarlo o huir de él.

La cultura llamada grupo de ataque-fuga, encuentra su líder en personalidades paranoides. El líder debe dar sustento a la idea de que existe un enemigo dentro o fuera del grupo del que es necesario defenderse o huir.

El grupo puede adoptar una organización en la que se destaca la actividad evitativa de cualquier manifestación del "enemigo", o responsabilizar a cualquier persona o subgrupo y atacarlo en consecuencia. La hostilidad en estos grupos asume la forma de dominio o bien de sumisión.

C) Supuesto básico de apareamiento.

Supone la creencia colectiva e inconsciente de que, cualquiera que sean sus problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro los resolverá; hay esperanza de tipo mesiánico.

En la cultura llamada grupo de apareamiento, el liderazgo es algo o alguien no nacido aún, que librará al grupo de sus sentimientos de odio, destrucción o desesperación.

Resumiendo, diremos que los supuestos básicos son el equivalente, para el grupo, de fantasías omnipotentes acerca del modo en que se resolverán sus dificultades. Todos los supuestos básicos son estados emocionales tendientes a evitar la frustración inherente al aprendizaje por experiencia, aprendizaje que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad. Las emociones asociadas a los supuestos básicos pueden ser descritas en los términos habituales de angustia, miedo, amor, sexo, odio, etc.

Dos características comunes a todos los grupos de supuesto básico son: a) la hostilidad con que se oponen a cualquier estímulo hacia el crecimiento o desarrollo; b) otra característica se refiere al lenguaje y a su uso. El lenguaje no aparece desarrollado como una forma de pensamiento, sino utilizado como una forma de acción. En otras palabras, el lenguaje pierde su cualidad comunicativa, y se da paso al gesto y a la actitud, como forma elemental de relación, lo cual conforma un tipo de lenguaje semejante al psicótico.

GRUPO DE TRABAJO .

Bion (10) contrasta la conducta netamente patológica del grupo, con lo que describe como una conducta sana y madura. Da por hecho que los supuestos básicos coexisten siempre con la conducta madura, y es el predominio de una u otra, lo que define al grupo.

Para referirse al grupo ideal, Bion emplea el término "grupo de trabajo"; el cual expresado en su forma más simple es que el grupo de trabajo requiere de sus miembros cooperación y esfuerzo. Es un estado mental que implica contacto con la realidad, tolerancia a la frustración y control de emociones.

En este nivel de funcionamiento en el grupo de trabajo, la tarea realizada por el grupo supone la utilización de métodos racionales y científicos en su abordaje; el líder es aquella persona capaz de ser eficiente en proporcionar una posibilidad para que dicho abordaje se realice. La tarea, que puede ser dolorosa, promueve crecimiento y maduración en el grupo y en sus miembros.

El intercambio verbal es una función del grupo de trabajo, y la acción que de ella resulta también lo es. Ello da como consecuencia el cambio, la evolución, la constante apertura a nuevas ideas sin perjuicios y sin tensiones.

Finalmente, Bion advierte que la coexistencia del grupo de supuesto básico y del grupo de trabajo, determinan un conflicto permanentemente planteado y siempre recurrente dentro del grupo, lo cual implica que la actividad del grupo de trabajo siempre es perturbada por el grupo de supuesto básico.

A nuestro entender, con este análisis Bion fundamenta la posibilidad de que en base a una patología individual, los individuos se organicen en grupos, adhiriéndose precisamente a aquéllos que mejor representan sus supuestos básicos, o bien, si ello no es posible, llevando consigo al grupo su dosis de patología, que sumada a la de los demás integrantes, dará un índice de patología grupal y deterioro de la eficiencia del grupo.

LOS GRUPOS Y LA SALUD MENTAL DE LOS INDIVIDUOS.

La pertenencia a múltiples grupos, exigencia de la vida actual, conlleva una serie de riesgos para la salud mental de los individuos. Aceptar el hecho de que la sociedad es compleja es el primer paso en la adaptación exitosa a ella. Incluso a nivel de grupos de trabajo, ordinariamente tenemos que ser miembros de muchos grupos simplemente para mantener un empleo.

Mientras a más grupos pertenezcamos, más posibilidades habrá de que las metas de un grupo entren en competencia con las de otro; cuando las metas compiten, nosotros somos el campo de batalla; el individuo encontrará que la angustia es inherente a toda situación en que se hace difícil satisfacer las metas de ambos grupos.

Es por ello, como acertadamente observa Elton L. Reeves, que "nuestra universal pertenencia a múltiples grupos ha causado gran parte de la perturbación mental y afectiva en la sociedad de nuestros días. Nuestra salud mental se basa y está condicionada por la cantidad de equilibrio que podemos lograr entre nuestros diversos grupos". (49)

Reeves orienta su análisis principalmente a los grupos de trabajo. Al respecto señala que, "para la mayoría de las personas, el trauma principal está relacionado con el grupo formal de trabajo. El conocimiento de que somos efectivamente sus prisioneros ejerce una presión tremenda sobre nuestro ser entero. Tenemos poco control, si acaso tenemos alguno, sobre las metas de nuestro grupo, sobre nuestra dirección, nuestras condiciones de trabajo o sobre los miembros del grupo de compañeros en el trabajo; no es tanto que sea difícil

cil adaptarse a esto, sono que somos completamente impotentes y estamos a merced de "ellos".

Prosigue Reeves: "De acuerdo con nuestras características individuales, reaccionamos en gran variedad de maneras ante este conocimiento abrumador. Algunos nos volvemos apáticos, retraídos e indiferentes; al resistirnos a todo intento de los demás por acercarse - nos, permanecemos en una actitud defensiva en nuestro grupo de trabajo. Otros reaccionan con vigor, exhibiendo todos los signos comunes de la agresión, como un intento por escapar de la prisión percibida. Por fortuna, la mayoría somos, sin embargo, capaces de adaptarnos con el suficiente éxito como para que nuestra salud mental sea por lo menos normal. Lo ominoso de este panorama es la incidencia rápida del aumento de neurosis y psicosis reconocibles y atribuibles directamente a la situación de trabajo." (49)

Muchos trabajadores con ambientes poco deseables de trabajo, se esfuerzan por hacer a un lado sus problemas y tratan de llevar una vida placentera en sus grupos semiformales y formales, a fin de neutralizar los efectos del desagradable grupo formal de trabajo. Para estas personas hay un verdadero valor terapéutico en pertenecer a muchos grupos.

Ahora bien, si por una parte es cierto que la mayoría de problemas afectivos surgen de la pertenencia a grupos formales de trabajo, señala Reeves que ello no implica que el surgimiento de problemas sea imposible en grupos semiformales e informales.

Por lo que respecta al grupo informal, dice Reeves, "el que nos causa el problema mayor en el campo de la salud mental es el grupo de amigos. En éste los iguales están unidos exclusivamente por lazos afectivos; la amistad misma y su mantenimiento son las únicas metas válidas en el grupo. Es enteramente posible que un grupo de amigos despliegue una mezcla completa de costumbres y objetivos personales que pueden ser muy conflictivos si entran en competencia directa con otros que tiendan en dirección opuesta. Además, se obtiene poca ayuda de cualquier otro miembro particular del grupo, ya que todos tienen sus propios problemas de reconciliación para mantener una pertenencia ecuaníme.

En realidad, el grupo de amigos apenas si es inferior al grupo formal de trabajo como fuente de posibles trastornos mentales y afectivos". (49)

Finalmente, concluye Reeves afirmando que las presiones conflictivas no se resuelven mediante fórmulas mágicas. El hombre que conserve su salud mental perteneciendo a múltiples grupos, lo conseguirá a través de su propia fuerza y su propia capacidad para hacer las discriminaciones necesarias y los juicios de valor apropiados.

C A P I T U L O 5

ALGUNOS INTENTOS PREVIOS SOBRE GRUPOS MODELO

La literatura al respecto no es abundante, ni mucho menos prolija a la hora de abordar el tema. La mayoría de los autores se limitan escuetamente de decir lo que son los grupos y cómo funcionan; otros cubren dimensiones específicas de los grupos de trabajo, en un afán de llegar a análisis más exhaustivos y proporcionar luz sobre ciertas cuestiones. Este estado de cosas quizá es parte del mismo proceso evolutivo de las ciencias del comportamiento que necesitan primero acercarse a la realidad, a su objeto de estudio, en este caso el grupo, y partiendo de esta base llegar a una confrontación entre el ser y el debe ser.

El "debe ser" de un grupo de trabajo, o mejor dicho, su delineamiento es un esfuerzo que bien vale la pena. Precisamente, las cuestiones fundamentales que están estudiando los investigadores serios de esta especialidad, sin incurrir en extremismos exagerados, son las siguientes: ¿Cuáles son las fuerzas que operan exclusivamente en las situaciones de un grupo pequeño? ¿Cómo operan y cómo puede aplicarse su conocimiento a la mejoría del funcionamiento de los grupos?

Coincidimos con Mc Gregor, al establecer que el grupo ideal de trabajo se caracteriza no sólo por la eficacia con que obtiene sus metas, sino también por la forma en que las logra. Lo que Mc Gregor quiere darnos a entender es que en un grupo ideal de trabajo es preciso conjugar armoniosamente la eficacia, la satisfacción y el desarrollo de sus miembros. Por otra parte, esto constituye un estado dinámico, que en ningún momento puede darse por perfectamente cumplido, so pretexto de ocasionar disfunciones. El estado ideal de un grupo puede llegar a existir solamente en tanto en cuanto sus miembros lo intenten y mantengan a través de un esfuerzo consciente y organizado. Es exactamente aquello que nos dice Jack Gibb, al señalar que "los grupos no nacen, se hacen".

A continuación nos referiremos a algunos de los autores que han escrito al respecto:

Comencemos con Rodney W. Napier y Matti K. Gershenfeld (46).

Describen lo que ellos llaman: "El Grupo de trabajo con éxito". En primer lugar advierten que hablar de un grupo ideal o perfecto de trabajo es caminar sobre hielo muy delgado, pero que a pesar de todo, tal vez valga la pena arriesgarse, ya que esto permite explorar ciertas dimensiones de la conducta de grupo que parecen conducir a un clima de trabajo productivo y en donde las necesidades emocionales y de tarea reciben la consideración necesaria. Se obtendrá, prosiguen, por lo menos una lista de cuestiones pertinentes que servirán para hacer el diagnóstico de un grupo y de las relaciones de trabajo que se desarrollan dentro del mismo. Circunstancias especiales y de mandas particulares exigen grupos con orientaciones y habilidades específicas, pero, con base en lo dicho hasta este punto, parece haber ciertas condiciones que facilitan la participación de la gente en grupos, y también parece posible hacer algunas generalizaciones. Por tanto, consideran ellos, según el grupo y las circunstancias particulares que prevalezcan, tendrán sentido y aplicación los siguientes aspectos:

- 1) El grupo debe compartir un sentido de propósito, y sus miembros estar conscientes de metas comunes; en todo posible, la participación de los miembros debe ser voluntaria.
- 2) Los papeles dentro del grupo son hechos variar y deferenciadados de acuerdo con el interés y la ejecución. En otras palabras, hay un esfuerzo concertado por descubrir los recursos adecuados, según la necesidad particular de un momento dado.
- 3) Los canales de comunicación están abiertos y hay, de parte de los miembros, el esfuerzo concreto de escuchar, y aclarar lo que se dice. Se manifiesta interés en lo que tienen que decir o sentir los demás. Esto implica también que el vocabulario y cualquier terminología son familiares para el grupo.
- 4) Del mismo modo, el disentimiento se expresa libremente, y el silencio no se toma como consentimiento; se buscan opiniones opuestas como parte del proceso de esclarecimiento. De esta manera, las apartaciones son vistas como ideas compartidas, y no evaluadas en función del expositor. Por otra parte, cada miembro asume responsabilidad por sí y por sus propias ideas y está dispuesto a permanecer como responsable de ellas ante el grupo.

5) En este sentido, se aceptan diferentes estilos de participación, aunque el grupo no esté dominado ni controlado por las características de personalidad de unos cuantos miembros. Así, todo el grupo, en lugar de unos cuantos individuos con poder, está a cargo de su propio destino, y existe un sentido de liderazgo compartido basado en las necesidades cambiantes, el cual varía de acuerdo con las situaciones particulares.

6) Ya que no decidir es también decidir, el grupo toma decisiones; sin embargo, la mayoría de éstas se consideran de carácter provisional y están para que las evalúe el grupo de miembros responsables por asignaciones aceptadas. Es este aseguramiento de la reapreciación y responsabilidad lo que capacita a los miembros para que acepten en muchos casos un método de toma de decisiones basado en el consenso.

7) No obstante, el proceso de toma de decisiones es bastante flexible para que puedan emplearse varios procedimientos de éstos, según la peculiar naturaleza del problema sometido a consideración. Por debajo de este proceso está la conciencia de que una decisión aparente (independientemente del método), no es una decisión real hasta que haya sido iniciada, y a los miembros del grupo se les hace responsables de llevarla a la práctica.

8) Así, el grupo ha desarrollado las destrezas e intereses necesarios para diagnosticar aquellos problemas que reducen al mínimo su eficacia. Se incluye aquí la recolección y el procesamiento de toda una variedad de datos que le suministran al grupo en conjunto y a sus miembros individuales información relativa a sus propias conductas y a sus efectos sobre los demás miembros.

9) Es importante que los problemas personales sean vistos como asuntos que influyen en todo el grupo y no se conviertan en los problemas de "un miembro", lo que puede producir con facilidad un clima evaluativo e incluso punitivo. Esto supone también que el grupo participa íntegramente en el establecimiento de su propio sistema de recompensas y que es capaz de identificar y aumentar al máximo sus puntos fuertes.

10) El grupo reacciona a sus propias necesidades y metas cambiantes, es capaz de crear nuevas funciones y papeles, de trabajar en

subgrupos o en conjunto y, de ser necesario, asimilar a miembros nuevos con un mínimo de preocupación. Esto supone una interdependencia bien balanceada, en tanto se mantiene la flexibilidad necesaria.

Otro paradigma de grupo es el formulado por Julieta Fernández Calderón y Guillermo C. Cohen de Govia. (20) Desarrollan un concepto de desarrollo grupal, que alcanza su estado perfecto en lo que ellos llaman EL GRUPO INDEPENDIENTE. En dicha etapa, los miembros se han desarrollado como personalidades a tono con el desarrollo del grupo; se han acumulado metas fundamentales que han propiciado el crecimiento, desarrollo e integración del grupo.

Prosiguen los autores diciendo que la gran acumulación de recursos humanos, culturales, materiales y motivacionales coloca al grupo en posibilidad de plantearse nuevas y más importantes metas. Estas nuevas metas se orientan generalmente en el sentido del desarrollo humano... Esto es así porque el grupo ya ha pasado sobre las necesidades de recursos materiales, y puede orientar sus medios en una dirección de beneficio humano.

... Sobre el fondo común de los amplios recursos acumulados a través de la historia del grupo, los miembros se relacionan de manera independiente para el logro de las nuevas metas comunes. Solamente cuando existe ese fondo común puede existir verdadera independencia (autosugestión). En estas condiciones los miembros actúan con gran responsabilidad puesto que cada uno es plenamente consciente de que en cada una de las acciones está poniendo en juego tanto las posibilidades de logro de la meta como los recursos comunes que el grupo ha producido.

En resumen, el esquema del grupo independiente se aproxima a lo que sigue:

A)- LOS MEDIOS DE PRODUCCION:

- 1.- Las METAS son comunes a todos los miembros y usualmente se refieren al desarrollo y beneficio humanos.
- 2.- Los recursos se han acumulado y constituyen un bien común.
- 3.- Los miembros actúan con gran responsabilidad, conscientes de su necesidad para el logro de la meta común y de que ponen en juego los recursos comunes del grupo.

B)- LAS RELACIONES DEL GRUPO:

4.- El liderazgo se encuentra ampliamente distribuido. Cuando se requiere una dirección o coordinación, ésta toma la forma de consejo o comité. Predomina la autogestión.

5.- Las relaciones de tiempo libre cobran una importancia particular debido a la eficiencia del grupo. Existe mucho más tiempo libre, y se incrementan considerablemente las relaciones de este tipo entre todos los miembros. También el tiempo libre se utiliza para actividades de desarrollo y beneficio humanos.

6.- Las relaciones con ~~ex~~ grupos se enfatizan, centrándose el interés en la comunidad e institución en donde está encuadrado el grupo. La solidaridad, demostrada a través de un verdadero interés por los otros grupos, toma el lugar de la competencia o aspiraciones de status.

C)- LAS INTERACCIONES

7.- Se incrementan notablemente las "innovaciones", las relaciones "técnicas", "informaciones", "orientaciones" y "coordinaciones". Igualmente, aumentan las relaciones "estimuladoras", "transigentes" y "canalizadoras".

D)- LA IDEOLOGIA

8.- Estructurándose sobre la base del desarrollo de los medios y las nuevas relaciones del grupo, los miembros se forman una concepción sistemática de su grupo en el sentido de ser independiente: autogestionario. La pertenencia al grupo se acrecienta con el sentimiento de responsabilidad que los miembros asumen en su actividad. La estandarización crece en el sentido de "somos independientes", pero dentro del marco de las metas comunes. La amistad aumenta, manifestándose en un genuino interés por el bienestar de todos. Las normas del grupo, sean expresas o veladas, se sintetizan en los siguientes criterios: los recursos del grupo pertenecen a todos los miembros y la independencia y autogestión se dan dentro del marco de metas comunes. El rango social (status) del grupo asciende dentro del marco institucional o comunitario que lo encuadra y recibe demostraciones de ese rango.

E)- PRODUCTIVIDAD Y VALCRES:

9.- El grupo independiente es de una alta productividad debido al cúmulo de medios que ha logrado y la organización autogestionaria que libera, en favor de la productividad, todos los recursos. La anarquía o el restablecimiento de relaciones de dominio-subordinación hacen decaer la productividad.

10.- El valor fundamental del grupo independiente consiste en la personalidad del ser humano y en la libertad para autoadministrarse.

Finalmente, cabe señalar que los autores proponen otro modelo de grupo, más idealizado aún, al que denominan GRUPO SOCIALIZADO. Nosotros no hemos querido referirnos a este modelo, tratando de apegarnos más a la realidad que vivimos, ya que "aún está por vivirse cualquier situación humana que se pueda designar como íntegramente socializada".

Rensis Likert, llevó a cabo una investigación sobre los factores asociados con la realización de los grupos de trabajo. Con esta investigación pudo sacar algunas conclusiones acerca de lo que él calificó como "grupos altamente eficientes".

1.- Atmósfera de grupo.

Los grupos efectivos tienden a crear un clima o atmósfera que atrae tanto a los miembros como al dirigente. Esta atmósfera se caracteriza por el hecho de que los miembros tienen un alto grado de confianza entre sí, y se ayudan mutuamente en su respectivo trabajo. O sea, que cuando uno de los miembros se encuentra bajo presión, todos los demás le ayudan en lugar de dedicarse él solo a realizar su propio trabajo.

2.- El establecimiento de las metas.

Existe gran cantidad de investigación que indica cuando las personas están involucradas en el establecimiento de las metas, existen muchas posibilidades de que se interesen en llevar a la práctica la decisión.

Es posible que el experimento más famoso haya sido el que dirigieron Lester Coch y John French en su estudio de cuatro grupos en Harwood Manufacturing Company.

El grupo control realizaba el trabajo normal industrial en la producción de pijamas. Este grupo no participaba en la planeación de los cambios del trabajo que se hacía.

A un segundo grupo (experimental) se le permitía expresar su opinión e introducir cambios que hacían saber mediante representaciones.

A otros dos grupos (experimentales) se les permitió participación total en el diseño de los cambios.

Los resultados indicaron que mientras más miembros estaban involucrados en el establecimiento de un nuevo sistema, más alto era el total de la producción. El grupo control producía cerca de cincuenta unidades por hora. El segundo grupo (experimental), el cual había sido representado durante el cambio, produjo cerca de sesenta unidades por hora. Los otros dos grupos experimentales, que habían sido involucrados plenamente, tuvieron un promedio de sesenta unidades por hora.

3.- La comunicación.

El grupo efectivo de trabajo se caracteriza por la firme comunicación interpersonal. Esto es más que las simples comunicaciones formales mínimas requeridas para que la organización funcione. Algunos directores son de la opinión que los subordinados sólo deberían saber lo que es necesario para que realicen su trabajo. Lo que quiere decir es que la información es el poder, y guardándose el conocimiento para ellos mismos están reforzando su poder (no se dan cuenta de que así pierden el contacto efectivo y la cooperación de su grupo de trabajo).

4.- Las normas de los grupos de trabajo.

En el caso de los grupos efectivos de trabajo, las normas no emanan de la situación laboral vista como un conflicto entre ellos y los que distribuyen las remuneraciones y el trabajo. El resultado es que

los hombres y las máquinas operan muy cerca de su eficiencia óptima. Las reglas de conducta no escritas que rigen efectivamente el comportamiento del grupo, ya no tienen como objetivo importante "derrotar el sistema" establecido por la dirección. Los estudios de Hawthorne evidenciaron esta situación. (Citado por Charles J. Margerison: La Dirección de los Grupos Efectivos de Trabajo. Ed. Diana, México, 1978).

Por su parte Harleigh B. Trecker y Audrey R. Trecker (68), hace referencia a lo que él describe como Grupo Productivo.

Nos dice al respecto que podemos analizar la composición, la dirección, el programa y los procedimientos de determinado grupo y pronosticar con un grado notablemente alto de éxito si esa unidad resultará o no productiva, si realizará bien su cometido, si funcionará felizmente. Si el dirigente conoce y comprende algunas de estas condiciones indispensables para un eficaz desempeño del grupo quizá le resulte posible encaminarse, tanto él como los miembros, hacia dichas direcciones. ¿Qué clase de grupos son los que logran realizar las cosas?

En primer lugar, indica, los grupos que logran realizar aquello que se proponen están compuestos de miembros que se preocupan por los demás, que se respetan entre sí y que sienten satisfacción al encontrarse juntos. Los miembros de los grupos productivos cooperan de todo corazón y trabajan bien juntos. Cada uno de los miembros contribuye hacia el bienestar general, y se muestra dispuesto a confundirse en el anónimo para formar un solo conglomerado. Los grupos productivos también muestran competencia en la manera de conducir sus asuntos. Su organización en equipo traduce eficiencia. Estos grupos almacenan energía y la utilizan a través de procedimientos organizados.

Observemos, prosigue, otro factor significativo en lo que respecta a productividad de grupos. La palabra "atmósfera" o "clima" parece más apropiada para expresar nuestro pensamiento. Sabemos que la atmósfera o clima en que se desempeña un grupo, y que el mismo grupo crea, es un factor de suprema importancia. Cuando la gente reúne suficiente aceptación, comprensión y amor reales, tiende a responder en forma cooperativa. Los estados de ánimo del gru-

po productivo se caracterizan por una participación vivaz, espontánea y exenta de tensiones. Existe una amplia evidencia en apoyo de la tesis de que un grupo hace que las cosas se realicen mejor, con mayor rapidez, y con más eficacia, si los miembros actúan por propia voluntad y realizan la tarea porque así lo desean. Una atmósfera positiva significa una experiencia constructiva.

Los grupos productivos tienen propósitos y fines determinados. El dirigente y los miembros comprenden a fondo el propósito básico del grupo. Saben "de qué se trata" y por qué existe. Todos participan en la determinación de los objetivos. En efecto, los miembros se fijarán a menudo objetivos muy elevados y los alcanzarán. Pero, si algún extraño es el que fija la meta, el grupo casi siempre se resiste, aún cuando los miembros no tengan conciencia de tal resistencia.

En los grupos productivos, el dirigente y los miembros participan en la iniciación, planificación, realización y evaluación del trabajo en grupo. Fundamentalmente, la productividad depende del tipo de dirección. Sabemos que la presencia de una dirección democrática representa una diferencia en la efectividad del grupo. La gente tiende a responder y prosperar cuando es alentada en la planificación de nuevas actividades así como en las actividades corrientes. En todos aquellos casos en que los dirigentes establecen una situación estimulante y originan una participación espontánea en la solución de los problemas, tales grupos se convierten en algo dinámico y vital.

El proceso de adopción de decisiones en la vida de grupo, constituye una de las más poderosas fuerzas productivas. El decidir nosotros hacer algo difiere mucho de la decisión ajena acerca de lo que debemos hacer. Siempre que los miembros tengan voz en la adopción de decisiones es evidente que se sentirán identificados con el aspecto más significativo de la vida de grupo. Cuando carecen de esa voz el interés decae y el grupo significará poco para ellos, a la vez que tendrá escasa influencia para su comportamiento.

Finalmente, dice, sabemos que el grado en que los miembros participan en la determinación de los objetivos del grupo constituye una poderosa causa determinante de su rendimiento en el logro de los objetivos. Los únicos objetivos que la gente entiende a fondo son aquéllos

que han ayudado a formular. Las únicas metas hacia las cuales la gente dirigirá sus esfuerzos con ahínco son las que ella ha resuelto que son importantes.

Hasta aquí el paradigma de Trecker, avalado por su propia experiencia personal de muchos años de trabajo con grupos, con la constante preocupación de aproximarse a aquellos factores que favorecen la productividad del grupo, en términos muy amplios, por lo que es aplicable a múltiples áreas de esfuerzo conjunto, pero limitado en cuanto al número de integrantes, que siempre será el pequeño grupo.

Otro de los autores que nos merece consideración en este apartado es Elton L. Reeves, quien en su obra titulada (49) describe lo que él denomina "El Grupo Eficaz".

Señala al respecto que la eficacia se logra cuando los objetivos son alcanzados rápidamente y con una economía de esfuerzo. Hay varios signos a través de los cuales reconocemos la eficacia del grupo, o la falta de ella.

El primer paso para lograr la eficacia del grupo es asegurar que sus metas y objetivos sean realistas y alcanzables. Se han establecido muchos grupos, sólo para descubrir con sorpresa que sus metas eran demasiado idealistas y estaban completamente fuera de alcance, a pesar de los mejores intentos de la dirección y los miembros del grupo. Esta sensibilidad hacia las metas viables es una característica adquirida que puede verse marcadamente mejorada mediante adiestramiento.

Debe haber también una revaloración constante de las metas bajo la dirección del dirigente. Es responsabilidad de éste hallarse consciente de lo que sucede dentro y fuera del grupo y equilibrar estas fuerzas a través de la inmediata modificación de los objetivos, si la situación lo demanda.

Otro atributo primario de un grupo eficaz es su alto grado de cooperación. Habrá una comprensión y aceptación general de la necesidad de ayudarse unos a otros y de alcanzar metas comunes. Si un hombre pudiera hacerlo todo, no habría necesidad de un grupo. Los miembros de un grupo eficaz comprenden que cooperación significa,

con frecuencia, ir más allá de la mitad del camino. En algún momento, cualquiera necesitará esa pequeña ayuda extra de sus compañeros para llevar a cabo su trabajo. El arte de despertar la cooperación puede ser una excelente herramienta en manos de un experto; es tan esencial obtenerla como brindarla.

El grupo eficaz es un grupo alerta. No dependerá únicamente de la sensibilidad de su dirigente al ambiente. Todos sus miembros estarán alerta a lo que perciban y serán capaces de ponerlo en una perspectiva adecuada. Cuando esto sucede, tenemos un grupo mucho más adaptado y versátil, un grupo que puede ser competitivo e innovador. La empresa que está lista para hacer uso de lo que observa en sus alrededores es la que sobrevivirá y prosperará.

La eficacia del grupo es directamente proporcional a la disposición de sus miembros para trabajar intensamente, en particular, cuando mantienen y alcanzan metas difíciles. Esta es, por supuesto, la situación que Herzberg tiene en mente cuando dice que el trabajo mismo es nuestra mejor motivación. La capacidad del hombre para trabajar intensamente durante largos períodos es generalmente subestimada por la mayoría de nosotros cuando las metas son difíciles de alcanzar, pero atractivas. Entre más difíciles de alcanzar son las metas, mayor sensación de logro obtenemos al realizarlas. El trabajo difícil debe ser habitual para un miembro que valora su grupo y desea convertir a éste y a sí mismo en un éxito.

La consideración que corre paralela a una intensa actividad de grupo es la preocupación por la calidad del trabajo. Una producción cuantiosa de basura no impedirá la muerte del grupo. Naturalmente, diferentes objetivos requerirán de diferentes niveles de calidad. Nadie espera la misma calidad en un producto barato que en un producto caro.

El grupo eficaz será más severo al juzgar su propio trabajo y su progreso. La autocrítica se convertirá en una forma de vida, pero será una crítica con propósito y con una expectativa de progreso como resultado. El juicio discriminativo se convierte en un fino arte; leves sombras de diferencia son examinadas en su significado y frecuentemente tienen un efecto inmediato sobre las metas si se des-

cubre alguna tendencia en esas pequeñas diferencias.

Uno de los beneficios asociados de la eficacia del grupo es el espíritu de grupo. Los miembros se consideran profesionales en su propio campo, y experimentan un orgullo profesional por sus logros. Este espíritu puede tener efectos extraños. Puede impulsar a las personas a realizar esfuerzos no imaginados; puede refinar la calidad del producto hasta grados impecables; puede tolerar presiones del exterior y salvar los obstáculos. Tiene también una influencia ascendente. Es más probable que un grupo eficaz demuestre un gran desarrollo en su dirección que un grupo débil.

Finalmente señala Reeves, que aunque se discute aquí como una combinación de características, la eficacia del grupo puede ser cultivada y fortalecida a través de un esfuerzo planificado. Los dirigentes y los miembros pueden, así, ordenar sus acciones y esfuerzos, a fin de incrementar notablemente su efectividad en el tiempo. Los principales factores particulares son la conciencia de su deseabilidad y una disposición mental adecuada. En efecto, concluye, la eficacia del grupo puede ser considerada como un objetivo importante, dirigiéndose a su obtención una cantidad considerable del esfuerzo general del grupo.

Otro autor del que queremos hacer mención por su valioso esfuerzo y notorias aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos y de los grupos en el campo de la empresa es Douglas Mc Gregor. Mc Gregor nos permite ver más arriba en el área de los grupos de trabajo, y describe lo que él llama "el equipo administrativo eficaz".

En el "Administrador Profesional", Mc Gregor hace referencia al equipo administrativo, del cual nos dice que "es aquél cuyas actividades son principalmente de naturaleza intelectual, comunicativa y con la finalidad de resolver problemas (sin descartar los factores emocionales). Necesitan ejercer poder para influir en la conducta humana, más bien que para manejar objetos físicos. Las relaciones entre los miembros del equipo y los procedimientos funcionales son, en consecuencia, forzosamente distintas. Añadiríamos nosotros, a las de un grupo común y corriente de trabajo.

A continuación Mc Gregor pasa a examinar algunas de las características únicas de un eficiente equipo administrativo:

EL EQUIPO ADMINISTRATIVO EFICAZ

1.- Su primer rasgo fundamental es la comprensión, el acuerdo mutuo y la identificación respecto a la tarea primaria. Se trata de determinar "qué negocio se tiene entre manos", por lo cual hace falta mucho más estudio y discusión que cuando la tarea primaria es la elaboración de un producto o de una pieza, o la conservación de un equipo físico por un grupo de trabajo.

2.- Comunicaciones sinceras. Para tomar decisiones acertadas y para que sean puestas después por obra, lo mismo si se refieren al funcionamiento interno del equipo que a la realización de su tarea primaria, deben tenerse en cuenta todos los datos importantes. También son factores importantes los sentimientos y las emociones... La expresión verdaderamente sincera y abierta de los pensamientos y puntos de vista, es condición necesaria para el funcionamiento eficaz de un equipo administrativo... Cuando más sinceras sean las comunicaciones, mejor funcionará el equipo, siempre que existan otras determinadas características del sistema.

3.- La confianza mutua. Mientras no exista en el sistema una verdadera confianza mútua, estará severamente limitada la sinceridad de las comunicaciones (y la eficiencia de otros aspectos de la operación en equipo) ... La confianza significa: "sé que no vas a aprovecharte dolosamente de mí, ni queriendo ni sin querer, ni consciente ni inconscientemente".

La confianza es una propiedad delicada de las relaciones humanas. En ella influye mucho más las acciones que las palabras. Lleva mucho tiempo crear un clima de confianza, pero puede destruirse muy rápidamente...

4.- El apoyo mutuo. Es una actitud que se refleja en la conducta y adopta las formas de interés, preocupación, ayuda, amistad y amor... Más bien constituye la ausencia previsible de hostilidad e indiferencia entre los miembros del equipo (sin excluir al jefe), que permite a cada uno ser más como es en verdad, sentir menos necesidad de luchar por sus "derechos" o desarrollar acciones defensivas y de protección.

5.- Administración de las diferencias humanas ... Las diferencias humanas constituyen a la vez un gran valor y una gran falla en las actividades de equipo. Las diferencias, no sólo en formación, experiencia y capacidad, sino en todos los aspectos emocionales del hombre que ya hemos estudiado, son el elemento fundamental del progreso y de las mejoras en la vida social. Todas las innovaciones, todas las soluciones creadoras de los problemas, todos los nuevos avances venturosos realizados en el campo social, político o económico se basan esencialmente en el hecho de las diferencias humanas... Pero también las diferencias humanas constituyen una rémora para el esfuerzo humano organizado. Hay cierto tipo de diferencias que, si no se controlan, pueden destruir fácilmente la organización. Si no se acatan de manera más o menos uniforme ciertas normas, reglas y procedimientos, se produciría la anarquía, no la organización... Es esencial la conciliación del conflicto, no su supresión, para lograr decisiones o soluciones que vayan a ser acatadas, y no saboteadas...

El no saber administrar las diferencias individuales, es el origen de muchas actitudes negativas hacia la operación en grupo. Lleva al convencimiento de que los grupos son incapaces de tomar decisiones, de que las presiones por lograr la conformidad en el grupo destruyen la iniciativa, y de que los grupos son por naturaleza ineficientes y no valen más que para perder el tiempo.

6.- Uso selectivo del equipo. No todas las actividades administrativas pueden desarrollarse debidamente en un sistema de grupo. Para que dé buenos resultados en general la actividad de un equipo, hay que emplearlo en tareas apropiadas para realizarse en conjunto, y delegar en los individuos o en subgrupos otras actividades.

7.- Los talentos y capacidades de los miembros. El conjunto de las capacidades de los miembros que integran un sistema técnico-social deben ser tales, que respondan a los requisitos tecnológicos de su tarea primaria Algunas de las actividades características de los equipos administrativos se refieren a la realización de la tarea, mientras que otras (igualmente necesarias) tienen que ver con el "mantenimiento" del equipo, como sistema viable.

8.- La autoridad. La conducta del grupo está notablemente influenciada no sólo por la naturaleza y el grado de cada uno de estos numerosos factores variables, sino por las múltiples relaciones que hay entre ellos.

Las dotes y el comportamiento del líder no son los factores determinantes: son necesarios pero no suficientes, ni mucho menos. La naturaleza de dichos factores y las relaciones entre ellos son las que dan importancia esencial a las dotes del líder, o sólo importancia relativa en cuanto a determinar la actividad y rendimiento del grupo. Algunas de las características necesarias de un equipo eficaz (en cualquier función y en cualquier nivel de la organización) no pueden determinarse sólo por el líder, sea cual fuere su competencia, capacidad o talento.

Finalmente advierte Mc Gregor, que factores como la autoridad, las comunicaciones abiertas o sinceras, la confianza mutua y el apoyo recíproco son, entre otras, las características de un grupo como sistema que lo diferencia de la mera suma de los diversos subsistemas que constituyen el grupo con su interacción. No puede predecirse la importancia de estos valores para la actividad de grupo a base de las características de sus miembros individuales.

Concluye diciendo que quizá se comprenda así claramente, por qué es raro encontrar un equipo administrativo eficiente. Constituye un sistema complejo y delicado, cuya formación y mantenimiento requiere mucho tiempo y atención. Sin embargo, su contribución a la realización de los objetivos empresariales puede merecer el esfuerzo dedicado a su creación.

Los planteamientos hasta aquí citados acerca de lo que es un grupo ideal de trabajo, a nuestro parecer resultan insuficientes o inconclusos, a menos de que se haga referencia a la evolución y madurez del grupo. Nos interesa más que nada aproximarnos a esa condición de existir de los grupos que podríamos dominar "madurez emocional". A nivel individual, la salud mental o madurez emocional, puede ser definida conforme a los términos de Huse y Bowditch, en su obra "El Individuo y la Organización": "Capacidad de percibir adecuadamente la realidad, aceptarse a sí mismo y a los demás, ser más creador y, en cierto modo, más capaz de ser completamente humano en la realización y desarrollo de todas sus posibilidades".

Ahora bien, a nivel de grupo, qué significa o qué entraña el desarrollo y la madurez emocional? He aquí el otro aspecto que nos ocupa a continuación.

EVOLUCION Y MADUREZ DEL GRUPO

La idea de que los grupos se desarrollan y cambian sólo recientemente se ha estado planteando con claridad, aunque siempre ha estado implícita. En la actualidad, los autores hablan del "crecimiento" de los grupos y lo refieren especialmente a una mayor tolerancia entre los miembros y a su capacidad de utilizar al máximo los recursos con que cuenta.

Una hipótesis común que sugieren los investigadores del campo de la dinámica colectiva, es que la acción recíproca dentro de un grupo puede pasar por un proceso de crecimiento y maduración parecido al de los individuos.

En su infancia, el grupo es como un recién nacido y su comportamiento, torpe y mal coordinado. Está supeditado al dirigente. Al pasar a la adolescencia, sus miembros luchan con los mismos conflictos entre dependencia e independencia que sufren los adolescentes. Empiezan a aprender a hacer las cosas por sí mismos y a obrar con eficacia. El grupo no sabe todavía gobernar sus crisis emocionales. A la larga, y en condiciones apropiadas, podrá encarar los problemas emocionales y darles una solución constructiva, para que el grupo alcance un estado de madurez análogo al del adulto inteligente y feliz.

Para hablar de madurez de los grupos, será necesario definir lo que entendemos por acción recíproca madura. ¿Cuándo puede decirse que un grupo ha alcanzado las condiciones óptimas de acción recíproca? ¿Cuáles son las señales o síntomas de la madurez de un grupo?

Tan difícil es responder a estas preguntas con algún grado de certidumbre como definir la madurez de un individuo. Lo que digamos, probablemente sea incompleto y discutible.

Franklyn S. Haiman (25), se plantea éstas y otras interrogantes, y aún reconociendo todas las limitantes que entrañan estas cuestiones, sugiere los siguientes criterios para caracterizar al grupo maduro; del que nos dice que es aquél que:

- 1.- Tiene un claro entendimiento de sus fines y metas.

- 2.- Progresa hacia sus objetivos con un máximo de eficacia y un mínimo de esfuerzo inútil.
- 3.- Es capaz de ver y planear para el porvenir.
- 4.- Ha logrado un alto grado de intercomunicación eficaz.
- 5.- Es capaz de iniciar y seguir un razonamiento lógico de los problemas, y darles una solución eficaz.
- 6.- Ha logrado un equilibrio adecuado entre sus métodos establecidos de trabajo en equipo y la disposición a cambiar los patrones de procedimiento.
- 7.- Es objetivo respecto de su propio funcionamiento; puede enfrentarse a sus problemas proceso-emocionales y hacer en forma inteligente las modificaciones que se requieran.
- 8.- Mantiene un equilibrio apropiado entre la productividad del grupo (funciones del sociogrupo) y la satisfacción de las necesidades personales (funciones del sicogrupo).
- 9.- Tiene dispuesta la difusión y participación en las responsabilidades de la dirección.
- 10.- Logra un equilibrio adecuado entre la orientación a contenido y la orientación a procesos.
- 11.- Tiene un alto grado de cohesión y solidaridad, pero no hasta el punto de ser exclusivo ni de ahogar la individualidad.
- 12.- Hace un uso inteligente de las diferentes capacidades de sus miembros.
- 13.- Se enfrenta a la realidad y obra de acuerdo con los hechos, no con la fantasía.
- 14.- Crea una atmósfera de libertad psicológica para la expresión de todos los sentimientos y puntos de vista.
- 15.- No está excesivamente dominado por su dirigente ni por ninguno de sus miembros.

16.- Ha logrado un sano equilibrio entre colaboración y competencia por parte de sus miembros.

17.- Mantiene un sano equilibrio entre lo emocional y lo racional.

18.- Puede cambiar fácilmente y adaptarse a las necesidades de diferentes situaciones.

19.- Reconoce que los medios son inseparables de los fines.

20.- Reconoce las excelencias y las limitaciones de los procedimientos democráticos. En resumen, los grupos que han llegado a la madurez tienden a poseer muchas de las características que hemos enumerado y que se parecen mucho a las de una persona adulta y madura.

Otro autor al que dedicaremos nuestra atención en este apartado es Walter M. Lifton (35); tras de señalar las discrepancias existentes entre los autores con respecto al tema en cuestión, considera también que casi todos ellos convendrían en que las siguientes características son típicas de los grupos ya maduros, a saber:

1.- Una habilidad siempre mayor para gobernarse a sí mismo (no dependiendo de un jefe).

2.- Una mayor tolerancia, al aceptar el hecho de que el progreso requiere tiempo.

3.- Una creciente sensibilidad hacia sus propios sentimientos, y hacia los sentimientos ajenos.

4.- Una marcada mejoría en la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos.

5.- Percepción del común denominador que une al grupo, así como de los puntos donde existen diferencias individuales.

6.- Una mayor capacidad para prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar las emociones, expresándolas de maneras más aceptables para la sociedad.

- 7.- Una creciente habilidad para cambiar de planes y de métodos conforme se presentan nuevas situaciones.
- 8.- Una necesidad menor de tiempo para recuperarse de situaciones amenazadoras para el grupo. Las altas y bajas emocionales del grupo se hacen menos pronunciadas.
- 9.- Mayor eficiencia para discernir los problemas, para dedicarse a resolverlos y para ayudar a aquellos individuos que los necesiten.
- 10.- En esta etapa, el prestigio dentro del grupo se gana demostrando la voluntad de aceptar la propia responsabilidad y de ayudar a otros cuando sea necesario.
- 11.- Aceptación de que los derechos de la otra persona pueden ser distintos.
- 12.- Aceptación de la idea de que la gente es diferente.

Antes de poner término a este capítulo, consideramos necesario establecer algunos aspectos complementarios y sustanciales para la existencia del grupo ideal de trabajo. En primer lugar, el grupo se constituye de individuos; y si bien es cierto, como señala Mc Gregor, que no puede predecirse la importancia de la actividad de grupo a base de las características de sus miembros individuales, tampoco se puede negar, diríamos nosotros, que las características peculiares del individuo (subsistema), afectan favorablemente o desfavorablemente al grupo (sistema).

Por consiguiente, la pregunta obligada en este caso es: ¿Qué tipo de miembro o integrante requiere un grupo ideal de trabajo? Desde luego, damos por supuesto que el "todo" o grupo, es algo bastante más complejo que la simple suma de sus partes.

Por otra parte, aunque suene a perogrullada, el grupo no existe en el vacío, sino en un medio organizacional, cuyas condiciones van a afectar bien o mal el funcionamiento del grupo. De ahí que otra pregunta fundamental sea: ¿Cómo debe ser una organización a fin de afectar lo más favorablemente posible el funcionamiento y desarrollo de los grupos en ella existentes?

Consideremos en primer lugar, las características que debe poseer un buen miembro de grupo.

EL PARTICIPANTE EFICAZ

Trecker, en su ya citada obra de "Trabajo Social en Grupos", considera que el participante eficaz puede ser descrito en los siguientes términos:

- 1.- Acepta la importancia del grupo. No se parece al que dijo: "voy a todas las reuniones de la organización, pero no sé por qué lo hago, puesto que no creo en nada de lo que ella significa". Para resultar efectivo en cualquier grupo uno debe aceptarlo, así como a sus propósitos.
- 2.- Se lleva bien y relaciona con muchos individuos diferentes, cuyos antecedentes y puntos de vista difieren bastante de los suyos. Aunque no es necesario ni deseable que concordemos con todo el mundo, es esencial que respetemos el derecho de otros a tener ideas que difieren de las nuestras.
- 3.- Realiza su parte de trabajo del grupo y ayuda a sobrellevar la carga. Cada uno de nosotros debe necesariamente examinar nuestras muchas responsabilidades y determinar qué papel podemos desempeñar en cada grupo. La participación efectiva aprovecha las oportunidades para aprender nuevas cosas y llevar a cabo diferentes tareas para el grupo.
- 4.- Es un buen intérprete y orgulloso portavoz de su grupo. Está listo, está preparado y se muestra deseoso de explicar claramente su propósito a personas que no se hallan familiarizadas con él.
- 5.- Está siempre dispuesto a ayudar. Ayuda a los demás miembros a hablar permaneciendo callado o creando la oportunidad para que otros expresen su opinión. Ayuda a los nuevos miembros a formar parte del grupo. Todos sus actos en relación con su grupo se hallan basados en su deseo de resultar útil en toda ocasión.
- 6.- Adopta una actitud positiva hacia el grupo. Busca sus puntos fuertes y evita la actitud negativa de que "todo está mal" que tiende a

socavar la solidaridad del grupo. Acepta el hecho de que todo grupo encuentra problemas y una situación difícil de tiempo en tiempo, pero no deja que una perspectiva pesimista engendre la desesperación. En cara a su grupo con la actitud de "qué hay de bueno" en lugar de "qué hay de malo acerca de esta situación".

7.- Se muestra dispuesto a modificar su propia actitud y aprender de las demás personas. Quien no pueda hacer esto jamás tendrá éxito en una responsabilidad directiva, puesto que el dirigente debe mostrarse dispuesto a cambiar sobre la base de la experiencia y opiniones combinadas de los miembros del grupo.

8.- Posee un sentido de lo apropiado y una actitud muy alerta hacia la oportunidad. Sabe cuándo hacerse cargo de un asunto y cuándo dejarlo. Hay ocasiones en que el grupo se halla listo para avanzar y tales momentos son apropiados para esforzarse en procura de una decisión. En otras oportunidades resulta mucho más provechoso relajar la tensión y alentar al grupo, en cambio, para que investigue más a fondo antes de actuar.

9.- Se comporta en forma responsable hacia el grupo y se puede depender de él para que cumpla sus funciones u obligaciones que voluntariamente ha asumido. Si se pregunta a cualquier dirigente qué es lo más difícil de su tarea, contestará que el nada apetecible trabajo de andar tras las personas que no han cumplido las tareas que se han comprometido a realizar.

Finalmente, para Jack R. Gibb (24), un buen miembro de grupo se caracteriza por ser creador, activo y productivo. Produce pensamientos mientras escucha, no es una pizarra en la que escribe el orador. El buen miembro reacciona con los otros miembros, obteniendo ayuda de cada uno de ellos y ayudándolos.

Como lo indicamos antes, no queremos concluir este capítulo sin hacer mención de la organización efectiva, puesto que todo grupo efectivo de trabajo presupone una organización eficaz y viceversa.

LA ORGANIZACION EFECTIVA

En los últimos años se ha comprendido, gracias al esfuerzo realizado por los científicos de la conducta, que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá, o cambiar las funciones de un trabajo o mejorar el funcionamiento de un grupo. Hoy día, existe la necesidad de estrategias de largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

Por todo esto, Richard Beckhard (7), considera que la organización ideal y efectiva desde todo punto de vista es aquélla en la que:

A) La organización total, las subpartes principales, y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de esos objetivos.

B) La función determina la forma (el problema, o tarea, o proyecto, determina la manera como se organizan los recursos humanos).

C) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de la organización.

D) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo viable de trabajo.

E) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.

F) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre los individuos y los grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.

G) Hay una gran pugna (choques de ideas) acerca de las tareas y proyectos, y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.

H) La organización y sus partes se consideran a sí mismas y con un ambiente más amplio. La organización es un "sistema abierto".

I) Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyar - lo, para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad) en la organización mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.

J) La organización y sus miembros operan con una actitud de "acción-investigación". La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

Otro punto de vista es el sustentado por Gardner J. W., (23). Gardner afirma que una organización efectiva es aquélla que se auto-renueva, y a continuación enumera las siguientes reglas:

A) La organización debe tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capaz.

B) Debe proveer un ambiente hospitalario para el individuo.

C) La organización debe haberse preparado para la autocrítica.

D) Debe haber fluidez en la estructura interna.

E) La organización debe contar con algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

Edgar H. Schein (57), define la efectividad organizacional en relación con lo que él llama "el ciclo adaptativo de acometimiento"; esto es, una organización que puede adaptar y afrontar efectivamente los cambios de su ambiente. Dice textualmente Schein: "La serie de actividades o procesos, que comienza con algún cambio en el ambien-

te interno o externo y que finaliza con un equilibrio más adaptativo y dinámico para proceder con el cambio, es el ciclo adaptativo de acometimiento de una organización".

Las condiciones organizacionales para un efectivo afrontamiento son, según Schein:

- A) Habilidad para obtener y comunicar información confiada y válida.
- B) Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida (incluyendo flexibilidad estructural).
- C) Integración y compenetración con los fines de la organización, de los cuales viene el deseo de cambiar.
- D) Un clima interno de apoyo y libre de amenazas, puesto que las amenazas socavan las buenas comunicaciones, reducen la flexibilidad y estimulan la auto-defensa en vez de la preocupación por el sistema total.

Finalmente, queremos citar a Miles y otros colegas, quienes definen una organización sana en tres áreas generales: las concierne a la ejecución de las tareas, las que corresponden a la integración interna y las que implican la mutua adaptación de la organización y su ambiente. He aquí las condiciones para cada área:

- A) En el área de ejecución de tareas, una organización sana sería aquélla que tuviera:
 - 1.- Objetivos razonablemente claros, aceptados, alcanzables y apropiados.
 - 2.- Fluidez de comunicaciones relativamente comprendidas.
 - 3.- Óptima nivelación de poder.
- B) En el área de integración interna, una organización sana sería aquélla que:
 - 1.- Tuviera utilización de recursos y buen ajuste entre disposición personal de los individuos y las demandas de las funciones.

2.- Un grado razonable de cohesividad e "identificación organizacional", suficientemente clara y atractiva para que la persona se sienta activamente ligada a ésta.

3.- Moral alta. Con el fin de tener crecimiento y activa variabilidad, una organización sana sería aquélla que tuviera innovación, autonomía y adecuada solución de problemas. (Miles M. B. y otros: Data Feedback and Organization Change in a School System, documento para la reunión de la American Sociological Association, agosto 27, 1966).

Por su parte, Lou Morse (45), describe la organización ideal en base a "comunidad de objetivos". "La comunidad de objetivos consiste en relaciones cooperativas de grupo, consenso, integración y compenetración con los objetivos de la organización (ejecución de tareas), creatividad, comportamiento auténtico, clima libre de amenazas, utilización completa de las capacidades de una persona y flexibilidad organizacional".

Consideramos que al llegar al final de este capítulo hemos cumplido nuestro objetivo, el de acercarnos a algunos paradigmas de grupo. Puede ser que en algún momento hayamos rebasado las fronteras específicas del grupo de trabajo, y que algunos de los factores aquí mencionados no sean del todo aplicables a los grupos propiamente dichos.

El grupo de trabajo, ya lo dijimos antes, es una clase especial de grupo psicológico. Requiere que cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de muchos otros grupos psicológicos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo, como sistema productor, sigue siendo el mismo.

Creemos que los paradigmas se apegan a estos términos, y que si en algún momento dan la impresión de ir más lejos, ello es sólo para enriquecer nuestra perspectiva de los grupos en cuestión.

Bajo esta directriz de ayudar a entender mejor las condiciones ideales de los grupos de trabajo, hemos querido también aludir

al "participante" y a la "organización", estableciendo siempre lo "ideal" a fin de que el grupo sea contemplado en toda su complejidad.

Con esta base, nos disponemos, finalmente, a delinear lo que para nosotros constituye un grupo ideal de trabajo, lo cual será motivo del próximo capítulo.

C A P I T U L O 6

EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO

La formulación de un paradigma de grupo de trabajo, aparece ante nuestros ojos, y el lector tendrá la misma impresión, como un concepto sumamente complejo y resbaladizo. Por otra parte, definir las condiciones óptimas de un grupo en cuanto a eficiencia, desarrollo, satisfacción y salud mental, implica trascender el contexto real, cuya característica común es el mal funcionamiento de los grupos. Podría pensarse incluso, que hablamos un lenguaje poco comprensible y carente de vabilidad. Por supuesto, presentamos esta contribución, no como una palabra definitiva, sino como una aproximación a un campo que merece el mejor esfuerzo del científico del comportamiento, y el interés y la inquietud de todos nosotros, quienes bajo una u otra circunstancia, pasamos gran parte de nuestra vida inmersos en grupos de trabajo, por lo que un acercamiento a perspectivas más positivas puede inducirnos a mejorar nuestra permanencia dentro de ellos.

Invitamos al lector a que nos acompañe en la elaboración de un paradigma que examinará los procesos vitales de dichos grupos. Rara vez la palabra escrita tiene vigencia durante mucho tiempo, y los márgenes de cada página están a disposición del lector para que aporte sus comentarios y contribuciones personales a nuestro esfuerzo.

En una ciencia en desarrollo, los lectores inevitablemente poseen fuentes no utilizadas por nosotros. Es posible que en el momento de hacer acopio de toda esta información, no existieran ciertos datos experimentales, que pasaran inadvertidos o no se hubiesen publicado aún. Algunos lectores pueden llegar a conocer diversas perspectivas que, a su vez, pueden dar origen a generalizaciones distintas de las establecidas aquí. Pero una ciencia ideal crece por acumulación, es decir, se avanza utilizando las contribuciones de los predecesores, y nosotros lanzamos el mismo desafío a nuestros lectores. Cabe esperar que los nuevos datos sobre los procesos de los grupos ideales de trabajo perfeccionaran o ampliaran las proposiciones de este trabajo, originado en aportaciones previas.

En cuanto al alcance del paradigma, creemos que responde plenamente a las características y exigencias de la organización

burocrática tradicional, fundamentada en la permanencia, la jerarquía y la división del trabajo. Sin embargo, este tipo de organización cambia aceleradamente hacia lo que Bennis llama Organización Superindustrial cuya característica fundamental será el adjetivo "temporal"; habrá sistemas temporales adaptables y rápidamente viables. Los problemas serán resueltos por fuerzas de trabajo compuestas por diferentes personas que representen una serie de aptitudes profesionales distintas.

Alvin Toffler, en el "El Shock del Futuro", pág. 167, hablando de los task force nos dice lo siguiente: "El alto grado de cambio organizacional aparece dramáticamente simbolizado por el rápido auge de lo que los ejecutivos llaman "proyecto" o "unidad organizada" (task force). En él se forman equipos para solventar problemas concretos a corto plazo. Después, exactamente igual que los campos de juego transportables, son desmontados y redistribuidos sus componentes humanos. Algunas veces, estos equipos se forman para actuar solamente unos días. Otras, se pretende que duren varios años. Pero a diferencia de los departamentos o secciones funcionales de la organización burocrática tradicional, que se presumen permanentes, el equipo de proyecto o fuerza de trabajo es, en esencia, temporal".

El presente paradigma, pensado fundamentalmente en los términos de la Organización burocrática tradicional, pensamos que también se ajusta a futuras necesidades de la empresa industrial, con sus equipos transitorios, establecidos "ad hoc".

El paradigma en cuestión se sustenta en 10 factores, que son los que a nuestro juicio la investigación previa ha considerado más relevantes a la situación de trabajo en equipo. De esta forma pensamos salvar las diferencias o disparidades de criterio entre los distintos autores y establecer un factor común entre ellos y nosotros.

Queremos indicar, finalmente, que procederemos a base de lineamientos generales al tratar cada una de las cuestiones que a continuación se mencionarán. Es imposible hacer un análisis exhaustivo, ya que cada una de ellas sería materia de un tratado único, lo cual rebasa los límites de nuestro propósito y trabajo.

Hechas estas advertencias que consideramos sumamente indispensables, vamos a proceder a describir las condiciones que debe reunir un grupo ideal de trabajo. He aquí el "debe ser" de sus características fundamentales:

1. - "LAS METAS U OBJETIVOS, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO"

A) Estamos perfectamente de acuerdo con Napier cuando dice que "el grupo debe compartir un sentido de propósito, y sus miembros estar conscientes de metas comunes. En todo lo posible, la participación de los miembros debe ser voluntaria". A su vez Jack R. Gibb señala que "el miembro individual debe tener la sensación de que los objetivos del grupo son sus objetivos, que el grupo es su grupo, y que los acontecimientos y las decisiones del grupo son sus decisiones".

Mientras un grupo trabaja conjuntamente en determinar sus metas e integrar las metas personales en una meta de grupo, ocurren los siguientes fenómenos:

En primer término, los grupos tienen más conocimiento de sus propios recursos. Después de que han trabajado juntos, los miembros de un grupo se conocen más mutuamente: el que habla muy bien, el que sabe realmente coordinar actividades, el que causa menos fricciones si trabaja solo, el que está muy comprometido con la meta de grupo.

En segundo lugar, tienen más experiencia en el trabajo de grupo. Adquieren experiencia en la manera de determinar una meta, en obtener la información necesaria, y en las destrezas que son necesarias para ejecutar una tarea, aparte de que tienen más confianza en los recursos del grupo.

En tercer lugar, quizá haya el surgimiento de nuevas pautas. El trabajo de conjunto hace que se penetre más en los problemas a ser superados, en los recursos adicionales que se precisan, en la realidad del nivel de aspiración.

Asimismo, cambia el nivel emocional del grupo. Los miembros se conocen unos a otros y pueden sentirse más amistosos. Puede haber mayor flexibilidad en las conductas relativas a cada función. Esto puede significar que se requiera menos tiempo para que los miembros digan lo que realmente piensan, para que respondan con más honestidad y menos cautela.

Lo que definitivamente aparece como un hecho, es que los grupos de más éxito, comparados con los de menos éxito, parecen hacer un compromiso más completo con la meta de grupo, comunicarse más

abiertamente, coordinar las actividades destinadas más específicamente hacia la meta y alcanzar más armonía personal. Y el efecto entonces es de índole espiral. El trabajo en una tarea influye en la siguiente, y hay mayor probabilidad de éxito en la persecución de metas durante cada tarea subsiguiente.

B) Cualquiera que sea el nivel de los objetivos de una organización, y por ende de sus grupos, deben hacerse operacionales, es decir, traducirse en acción. La operacionalización de los objetivos consigue que el trabajo se haga, que se alcancen los objetivos globales y que los objetivos organizacionales se ajusten mejor a los individuales y grupales, con lo que motiva también al individuo.

Las etapas fundamentales de este proceso son las siguientes:

1) Todos los integrantes del grupo de trabajo, determinan las áreas específicas de responsabilidad por los resultados finales deseados. Esta etapa es necesaria para conseguir que todos estén de acuerdo en los detalles de la tarea que hay que realizar.

2) El grupo debe ponerse de acuerdo en la norma de actuación para cada área de responsabilidad.

3) El grupo debe concordar acerca del plan de trabajo, para lograr los resultados deseados en cada área de responsabilidad, siempre de acuerdo con los objetivos globales de la compañía.

C) El grupo de trabajo debe contar con metas que sean realistas. Son numerosos los dirigentes que deliberadamente fijan metas que ellos saben que no logrará nunca el grupo. Hacen esto basándose en la hipótesis de trabajo de que, aún si las metas son imposibles, el rendimiento del grupo será mayor de lo que sería si las metas fueran más bajas. Sus oponentes filosóficos arguirán que hay que dar a los miembros de un grupo, un impulso para lograr sus objetivos. Por esta razón, ellos creen que las metas deben fijarse suficientemente bajas para que siempre sean logradas. Estos teóricos están dando por descontada la motivación, tanto personal como de grupo, que provoca el desafío de metas arduas. La situación ideal prevalece cuando las metas son difíciles pero claramente alcanzables si el grupo trabaja intensamente.

D) La necesidad de una comunicación bien definida debe repetirse una y otra vez en la fijación de metas. Es absolutamente necesario que las metas sean entendidas uniformemente para que el grupo se ponga en disposición de trabajar para lograrlas. Si prevalecen entre el grupo dos o más interpretaciones de los objetivos proclamados, el resultado inevitable será el caos total.

E) Los objetivos del grupo deben ser flexibles. Las metas, en el sentido más amplio, incluyen también una perspectiva temporal "hacia adelante". Ningún grupo puede mantener la continuidad indefinidamente con el mismo conjunto de metas; por lo tanto, el grupo de trabajo debe cambiar sus objetivos para seguir estando en consonancia con lo que le rodea, para enfrentarse a los movimientos de la competencia y para ajustarse a los cambios internos en el grupo mismo. Sin embargo, tanto las metas, como las normas, son difíciles de cambiar; no obstante, hay mayor probabilidad de que se halle más apoyo para el cambio, con la puesta en práctica concomitante, cuando hay discusión activa para determinar nuevas metas. Si los que intervienen en realizar las metas nuevas intervienen también en determinarlas, es más probable que éstas queden integradas a sus estructuras de metas personales. Fijar metas por discusión de grupo, es más eficaz que impartir instrucciones por separado a los miembros individuales.

En síntesis, los grupos maduros aprenden a no abandonar un objetivo importante cuando surge una pequeña dificultad, y a no continuar persiguiendo un objetivo ciegamente si éste requiere ser modificado o definido nuevamente.

F) La determinación de metas entraña también el establecimiento de controles. Es este último aspecto donde la mayoría de los grupos de trabajo cometen errores y no logran alcanzar sus fines. Esto es especialmente cierto cuando se trata de metas a plazo fijo. Mientras más pronto en el tiempo se vuelvan funcionales los controles, más posibilidades tendrá el grupo de lograr sus objetivos. Es por esto que muchas empresas establecen metas semestrales en vez de anuales. Un período de seis meses retiene mucha más urgencia; con un período así, el trabajador promedio nunca apartará de su mente la inminencia del vencimiento del plazo.

2.- LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Es muy probable que las verdaderas barreras que se oponen a una acción social efectiva de grupo, sean las relaciones interpersonales, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente a la cual teme o a la cual no entiende. Con el fin de lograr relaciones efectivas de trabajo, debemos reducir de alguna manera esta sensación recíproca de "intimidación", término que alude a una reacción psicológica de temor e incertidumbre, basada en la ambivalencia y la inseguridad en las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales agradables, reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Bajo esta perspectiva, el grupo ideal de trabajo deviene un conjunto de personas a quienes les agrada la compañía de los demás, que se respetan mutuamente, que saben algo sobre cada uno de los demás, y que se interesan genuinamente en los miembros de grupo como individuos y no simplemente como compañeros de resolución de problemas.

Tanto la productividad como la armonía del grupo, dependen en gran medida del grado en que se puedan efectuar ajustes a las percepciones reales de los demás. Si alguno de los individuos no logra efectuar un ajuste satisfactorio respecto al otro, ello provocará una mala relación. La segunda persona puede reaccionar frustrando las necesidades psicológicas de la primera, o bien puede retirarse y buscar en otras, la satisfacción de sus necesidades. Una relación satisfactoria sólo es posible cuando se han reconocido las necesidades de ambos o de todos, y cuando todos colaboran para satisfacerlas.

Dicha eficacia interpersonal exige de los individuos:

- a) Comunicarse entre sí de un modo que genere una información mínimamente distorsionada.
- b) Dar y recibir respuestas que se puedan validar en forma directa y sean mínimamente evaluativas.
- c) Aumentar la autoaceptación y la confianza entre los individuos.

- d) "Introspección" o "conciencia", esto es, la capacidad de reflexionar sobre los propios sentimientos e ideas, incluyendo los sentimientos y las ideas sobre los demás.
- e) Actitud abierta, esto es, la capacidad de ser receptivo para los sentimientos y las ideas en nosotros mismos y en los demás, que se refleja en la capacidad para mostrarnos más expresivos y ser más abiertos para una amplia gama de la conducta expresiva ajena.
- f) Conciencia de los sentimientos, lo que consiste en adquirir el convencimiento de la importancia que tiene reconocer nuestros sentimientos y los de los demás.
- g) Reconocimiento e interés por las disonancias entre los sentimientos y la conducta, desarrollando capacidad para diagnosticar la relación entre nuestros sentimientos y nuestra conducta y avanzar hacia la consonancia entre ellos.
- h) Flexibilidad, que permite ampliar el repertorio de la conducta, desarrollando la habilidad de comportarse en formas nuevas y distintas de las acostumbradas.

En resumen, la relación interpersonal para ser efectiva, ha de basarse en el conocimiento de nosotros mismos y de los demás en la aceptación de nosotros mismos y de los demás, lo cual induce a un clima de amistad y confianza mutua. La amistad se opone a la intimidación, que como ya dijimos, es una sensación de inhibición, debida a la inseguridad de la relación interpersonal.

La confianza, a su vez, en ese clima que se crea cuando una persona sabe que de la otra se puede esperar todo, menos daño o intenciones poco convenientes.

Toda la investigación posterior, a partir de Hawthorne, demuestra que el mejor modo de organizar los vínculos humanos, reside en su compatibilidad con los valores democráticos (respeto, participación, autonomía, igualdad, diversidad).

3.- LA COMUNICACION, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO

En vista de que la interacción en grupos, implica algún tipo de comunicación verbal o corporal-gesticular entre sus miembros, el estudio del proceso de comunicación reviste una importancia vital para quien estudia la acción de grupo.

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no puede haber comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada.

La comunicación requiere una codificación y una descodificación. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo descodifica. Sin embargo, existen unos conjuntos perceptivos o "ruidos" en al línea que reducen la claridad y precisión de la información. Por ejemplo, la variación perceptiva tanto del emisor como del receptor, es uno de los grandes obstáculos para las comunicaciones eficaces. O, el mensaje del emisor puede no estar claro, o ser de masiado complicado. El receptor por su parte, puede estar ocupado por otras cosas, oír solamente lo que espera oír e ignorar la información contradictoria.

Todo esto viene a sugerirnos que son muchos los factores que revisten importancia dentro del proceso de una adecuada comunicación entre individuos en un grupo. La claridad de expresión, el empleo correcto de las palabras, la coherencia del lenguaje, el evitar las trampas de la lógica, la definición "operativa" de los términos, el evitar la confusión en el proceso de "definir" y el proceso de "comprobar los hechos": todo ello resulta importante para facilitar la comunicación. Sin embargo, adoptamos, juntamente con Jack R. Gibb, Carl Rogers y Andrés Vela, el punto de vista de que las barreras más importantes que entorpecen la comunicación de ideas, son las TRABAS EMOCIONALES establecidas por las relaciones interpersonales; y no los errores técnicos en el empleo de las palabras, o la lógica.

Por consiguiente, un objetivo primordial de un grupo ideal de trabajo, consiste en establecer un ambiente en el cual las personas se sientan libres para expresar cualquier idea relativa al problema

que se está tratando. Si los miembros del grupo sienten que existe una actitud de aceptación, que cualquier cosa que digan será considerada por el grupo, y que nadie se reirá de ellos por haber dicho algo "tonto", entonces se sentirán libres para expresar sus "verdaderos" sentimientos sobre el tema que se está tratando, o sobre la decisión que se está por adoptar. El grupo sólo puede adoptar la mejor decisión cuando cuenta con los hechos pertinentes, y cuando los verdaderos sentimientos y opiniones de los miembros están orientados hacia el asunto en discusión. Si los miembros se contienen por temor al ridículo, o porque se sienten inhábiles en la expresión verbal, o por que creen que las decisiones ya han sido tomadas entre bastidores, o por sentimientos de hostilidad hacia otros miembros, el grupo se ve privado de su contribución al proceso de adopción de decisiones.

Cuando en el grupo hay cordialidad, aceptación, y una "sensación de comprensión", en el ambiente del grupo, los PROBLEMAS DE COMUNICACION SON MINIMOS. Las verdaderas barreras que se oponen a la comunicación efectiva, no son el empleo de palabras, la forma gramatical, o la falta de dinámica de la personalidad de los miembros del grupo. La gente no comprende porque "no quiere" comprender. La gente oye lo que quiere oír. Los miembros del grupo reaccionan más a la personalidad del disertante que a las ideas que éste expresa. Si una persona es aceptada por el grupo, con una mínima facilidad de palabra, podrá expresar cualquier idea de manera que el grupo la comprenda. Cuando existe cordialidad emocional y aceptación las personas están predisuestas (sin prejuicios) para escuchar las ideas y reaccionar a los problemas.

Carl Rogers (51), advierte esto mismo cuando nos dice que uno de los obstáculos para la comunicación efectiva, es la tendencia de las personas a valorar la comunicación de otras. Algunas veces, dos o más personas discuten y dicen (gritan) como éstas: "Está usted equivocado", "eso es una sarta de mentiras", etc. Tales enunciados sólo añaden calor, no luz, a la discusión.

Otro impedimento para escuchar, según Rogers, son las emociones intensas. Todos sabemos lo que es esto. Si nuestros sentimientos acerca de determinado punto de vista son muy intensos, nos resulta muy difícil escuchar.

Un tercer obstáculo puede ser el tamaño del grupo, porque en las grandes reuniones, la mayor parte de la gente se pone a la defensiva. Un grupo grande, puede inhibir e intimidar a la persona que de otro modo habría formulado preguntas o fijado su postura, especialmente si no está segura del modo en que el grupo va a reaccionar, o si cree que responderá con alguna forma de desaprobación.

La solución a estos problemas, dice Rogers, consiste en escuchar con interés, lo cual es mucho más fácil de decir que de hacer. El escuchar con interés permite que tenga lugar la persuasión; sin embargo, si uno ya está decidido, se limita a evaluar y no escucha. Rogers observa que para escuchar con comprensión e interés se necesita valentía, pues se requiere una mente libre de prejuicios.

Por su parte, Andrés Vela, estima también que la comunicación más que un problema de técnica o manejo de los términos, es un problema de actitudes. Vela enuncia las siguientes actitudes negativas que obstaculizan el proceso de comunicación:

- a) Discrepancia: recibir secamente la contradicción. No apreciar la opinión contraria. Contrarrestarla sin indulgencia.
- b) Prejuicios: divertirse hiriendo los prejuicios de los demás.
- c) Egocentrismo: querer imponerse en todo momento. Intervenir a todas horas con el YO.
- d) Resistencia al cambio: rehusar entrar en el razonamiento expuesto, si eso implica un cambio en las propias costumbres.
- e) Refutación: descubrir enseguida las fallas de la argumentación y aprovechar para arremeter contra todo, sin compasión alguna.
- f) Tiempo de escucha: oír, sin escuchar. Fijarse más bien en los tics nerviosos, en las repeticiones, en los detalles sin importancia.

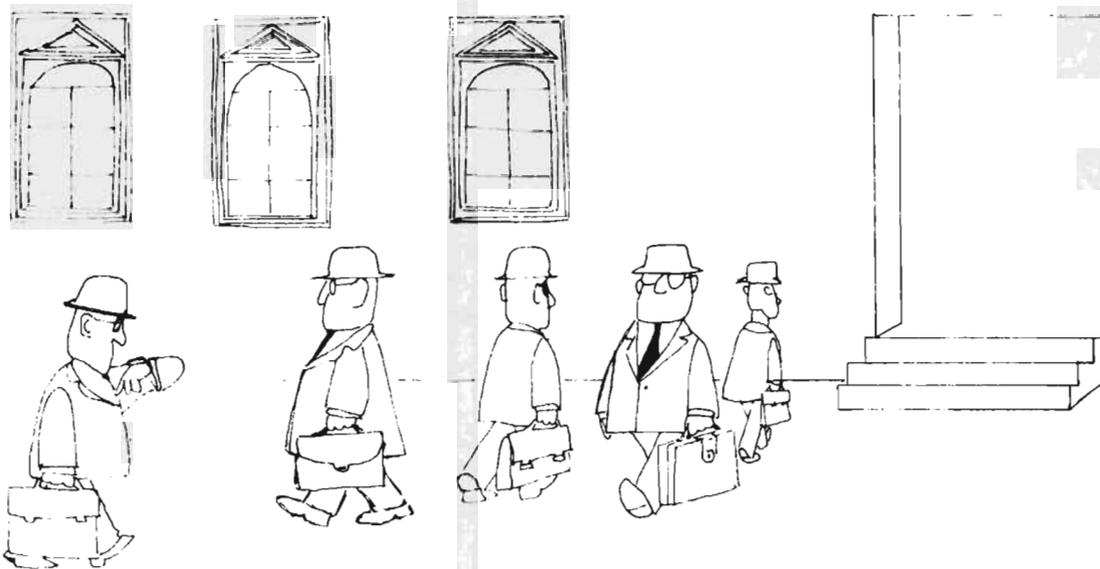
Por el contrario, la COMUNICACION EFECTIVA, se da en tanto en cuanto se exhiben actitudes positivas y constructivas, a saber:

- a) Frente a las discrepancias: se ve "normal" que haya gente distinta que piensa de otra manera. Se acepta el hecho de las diferencias.

- b) Ante el prejuicio: se adopta una actitud imparcial, comprensiva, abierta.
- c) Ante el egocentrismo: entender que lo importante es estar al servicio de los demás; uno se esfuma si es necesario, delante del grupo.
- d) Ante la resistencia al cambio, es preciso entrar con buena voluntad en el pensamiento del otro, aunque eso implique molestia y ofensa, si se juzga que el otro tiene razón.
- e) Frente a la refutación: tratar, en primer lugar, de comprender al otro en su totalidad, con sus defectos y cualidades. Sólo después se puede pensar en rectificarlo.
- f) Ante el tiempo de escucha: se requiere aprovechar al máximo el tiempo de escucha, inteligentemente, sosegadamente. Permanecer perceptivo; uno medita lo que va oyendo.

De esta forma, más que establecer un formulario o recetario, hemos querido contrastar, a grandes rasgos, lo que no debe y lo que sí debe de hacer un grupo que optimiza el aprovechamiento de sus recursos, en materia de comunicación. Se ha enfatizado que del manejo que se haga de las emociones, dependerá la eficacia de la comunicación. Es este el punto neurálgico de la vida de los individuos y de los grupos, donde se pone particularmente de relieve la madurez emocional de los implicados.

Antes de concluir este apartado, queremos aludir a algunas técnicas para mejorar la comunicación grupal, y que constituyen un valioso apoyo para el desarrollo de grupos mejor integrados y más productivos.



LA MALA COMUNICACION TAMBIEN PUEDE INTERFERIR EN EL LOGRO DE RELACIONES INTERPERSONALES, CREANDO UN AMBIENTE DE HOSTILIDAD.

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Una técnica útil para la resolución de problemas, es la de las reuniones para sugerir ideas, método que recibe el nombre de "brainstorming". Estas reuniones de corta duración, por lo general, se suelen grabar en una cinta magnetofónica. El jefe del grupo empieza por definir el problema y luego anima a los miembros a que dejen volar su imaginación. Se espera que las personas aporten sus ideas y todas ellas se aceptan; pero no se evalúan, lo cual constituye la característica singular de esta técnica. Una vez concluida la sesión, se escucha la grabación para espigar las ideas que valga la pena desarrollar.

Una segunda técnica para mejorar el proceso de comunicación es el sicodrama, mediante el cual, dos o más personas "representan una situación conflictiva" para una mejor comprensión de por qué alguien opina de cierto modo. Una variación eficaz de esta técnica es el sicodrama invertido, en el que por ejemplo, un supervisor y su subordinado, adoptan cada uno el papel del otro. El problema podría consistir en si se cambia o no determinado procedimiento de trabajo. Representando los papeles invertidos, cada "actor" logra comprender mejor el punto de vista de su pareja.

Una tercera técnica es la retroalimentación a cargo de un observador. Una persona neutral y ajena al asunto, observa la discusión, y a intervalos regulares informa de lo que ha "transpirado en el grupo". Teniendo particular cuidado de no evaluar lo que sucede, informa de las malas interpretaciones que ha percibido entre los miembros del grupo. Dado que la persona interviene directamente en el debate colectivo, no recuerda los acontecimientos desde un marco de referencias neutral, la técnica de retroalimentación a cargo de un observador puede identificar con precisión los malos entendimientos que no han sido advertidos por los miembros del grupo.

Nos hemos permitido esta pequeña digresión acerca de algunas técnicas, para mejorar la comunicación, por considerarlas de suma utilidad e indicativas para los grupos de trabajo; de cómo aspirar a una mayor eficacia en materia de comunicación.

4. - EL LIDERAZGO, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Los distintos enfoques existentes acerca del liderazgo parecen

hacernos suponer que puesto que la dirección o liderazgo es algo específico para cada situación dada, no hay principios universales ni leyes científicas que descubrir.

Por nuestra parte, reconocemos que las diferencias de situación son de gran importancia y que cualquier generalización que se haga a propósito de las condiciones ideales de liderazgo ha de modificarse de acuerdo con los valores sociales y las funciones del grupo en el que actúa el dirigente. Esto no quiere decir, sin embargo, que las teorías generales sean inútiles ni que sea imposible hacer un estudio válido de la dirección sin referirse a un grupo concreto.

Estamos de acuerdo con Stogdill (62), quien al respecto señala lo siguiente: ¿Debemos suponer que el liderazgo es absolutamente... impredecible? De ninguna manera. Los mismos estudios que proporcionan los argumentos más poderosos en favor de la naturaleza relativa de la dirección, nos dan también las pruebas más fehacientes de que las normas de la conducta directiva, así como de la no directiva, son persistentes y relativamente estables.

Después de ver la cuestión desde distintos ángulos, hacemos nuestra la posición de Mc Gregor, Likert, Blake y Mouton, Jack R. Gibb, Haiman, Trecker y otros, para quienes el género más sano de dirección es el que se distribuye en todo el grupo, dando por consecuencia un estilo de liderazgo democrático.

¿Qué clase de persona es el dirigente democrático? He aquí sus características fundamentales:

A) Una personalidad bien adaptada. Nosotros queremos enunciar la proposición de que en el caso del líder de un grupo ideal de trabajo, la personalidad bien adaptada es condición sine qua non de la eficacia. Entendemos que un dirigente democrático que se deje arrastrar fácilmente por sus emociones no puede ser guía adecuado para un buen grupo de trabajo. Nos permitimos decir que el dirigente, para manejar los problemas de acción recíproca social en forma constructiva, debe tener seguridad y confianza en sí mismo, y en la medida en que no sea así, disminuirá la eficacia de su dirección.

El verdadero constructor de grupos ha de estar libre de apremios tales como, exagerada ambición, deseo de dominar y sed de

aplausos que le hagan incapaz de delegar la autoridad y de reconocer que él no es indispensable y que los demás del grupo deben asumir responsabilidades. La única manera de que el grupo pueda llegar a la madurez es que el propio líder sea mental y emocionalmente maduro.

B) Respeto es interés básico por los demás. Implica una actitud de comprensión hacia los miembros del grupo, interesarse en ellos y gozar de su compañía, respetándolos en su individualidad. La relación existente entre esta segunda cualidad y la primera, la pusieron en claro Baxter y Cassidy (6), cuando afirman que "una persona debe creer en sí misma para poder creer en los demás. A la personalidad insegura y deficiente le faltan los requisitos básicos para poder creer en los demás".

Hay tres aspectos en esta cuestión de respeto y consideración por los demás, que merecen una atención especial.

1) Sensibilidad social: se entiende por esto la capacidad de una persona para percatarse de qué inquietudes son más importantes para los miembros del grupo y de comprender sus necesidades y deseos.

2) No sólo debe el líder ser capaz de entender a los demás y descubrir sus sentimientos, sino que también debe experimentar gusto en hacerlo. Tiene que agradarle el trato con la gente. Con frecuencia se llama a esta característica extroversión.

3) El tercero y más importante aspecto de la actitud que estamos estudiando es la creencia en el valor del individuo, el respeto auténtico por los demás seres humanos y por los puntos de vista que representan. Hay que hacer algo más que aceptar verbalmente esta posición. La actitud del líder es mucho más importante que todo un cargamento de técnicas.

C) Sensibilidad para las corrientes y tendencias básicas del grupo. Eso es lo que quiere decir Coyle, cuando habla de "la capacidad de ver con mayor amplitud y profundidad lo que está en juego". Esta cualidad no es necesariamente igual a inteligencia ni a la capacidad

de entender a la gente como individuos. Es más bien, la capacidad de captar el sentir total del grupo, de percibir las corrientes sumergidas en el pensamiento, y de relacionarlas todas con un caudal mayor y más dilatado de acontecimientos.

D) Conocimiento.- Esto no quiere decir, que el líder sepa o deba saber más del conjunto del problema que los demás miembros del grupo. De todos modos, y en igualdad de condiciones, es posible observar que, en cualquier grupo, el dirigente que lo sea de hecho, y no sólo de nombre, será el que más sepa de la tarea concreta a que el grupo esté dedicado por el momento.

E) Facilidad para expresar verbalmente las ideas de grupo. Se requiere una facilidad de palabra, que proporcione al líder la posibilidad de expresar eficazmente los deseos, pensamientos y sentimientos de los miembros del grupo. El líder eficaz tiene que ser capaz de exponer con palabras claras y sencillas, en el momento indicado, las ideas y sentimientos que su grupo trata de formular.

F) Moderación. El dirigente ideal debe refrenar algunos de sus deseos, sentimientos y opiniones personales. Tiene que moderar la expresión de su propia individualidad, porque de no hacerlo así, pudiera ahogar o reprimir la de los miembros del grupo.

G) Otra cualidad del liderazgo ideal es esa serie de características que podrían incluirse bajo el título de vitalidad. Abarca todo un conjunto de aspectos o rasgos estrechamente relacionados, cuya raíz es la pura energía física (como el vigor, el entusiasmo y la resistencia).

H) La vitalidad sin cordura corre el riesgo de ser ineficaz. La exuberancia debe atemperarse con la madurez y la paciencia, la energía ha de almacenarse para canalizarla a fines claros. El valor y el atrevimiento no deben ser ciegos, el comportamiento debe ser responsable y sereno y, sobre todo, hay que tener un sentido del humor que ayude en los momentos de tensión y desesperanza.

Por lo que atañe a la conducción de relaciones interpersonales, una de las funciones más difíciles del liderazgo democrático, es la de estimular y animar a los miembros de un grupo a la participación plena

franca y amistosa. Para esto se requiere la formación de un ambiente cordial y tolerante, donde la gente se sienta a gusto y tranquila.

Para ello es necesario que el líder proceda de la siguiente manera:

- a) Creando 'ambiente'. El líder será capaz de crear ambiente favorable en la medida en que logra ponerse en el lugar de cada miembro, y ver las cosas según el punto de vista de cada individuo. Tiene que estar atento a las múltiples reacciones de las personas y a las sutilezas de los comportamientos.
- b) Diplomacia. No puede pensar en modificar las normas interpersonales ni influir en ellas, a menos que él se adapte primero a las costumbres y tradiciones establecidas en el grupo y proceda después con tacto y diplomacia.
- c) Polémicas estimulantes. El buen dirigente no puede estar ansioso por lograr acuerdos rápidos y fáciles cuando intente que el grupo resuelva problemas. Tiene que desconfiar de la unanimidad tranquila. Si desea lograr resultados sólidos, ha de esforzarse tanto por provocar conflictos y hacer reflexiones al grupo, como por solucionar conflictos y finiquitar discusiones.
- d) Provocar la participación emocional. Lo que queremos decir es que si los miembros de un grupo no ponen en los debates emoción, al mismo tiempo que inteligencia, el resultado obtenido será puramente intelectual.
- e) Fomento del respeto y entendimiento mutuos. Mientras no se cree un ambiente propicio, los participantes dudarán en expresar sinceramente sus sentimientos, por temor a que no se les trate con objetividad.
- f) Reducción de la dependencia. El buen dirigente tiene que oponerse continuamente a los esfuerzos que haga el grupo para deshacerse de sus responsabilidades.

Consideramos que estas son las cualidades y pautas fundamentales, sobre las cuales se ha de construir un estilo de liderazgo ideal, que contribuya a la buena marcha del grupo, esto es, a su eficiencia, desarrollo y satisfacción interpersonal.

5.- LAS NORMAS, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Constituciones, reglamentos, estatutos, sistemas, procedimientos, etc., constituyen expresiones múltiples de normar o reglamentar la acción de los grupos laborales. Las normas representan el estándar de la conducta, lo que se espera del individuo y del grupo en condiciones de trabajo.

Sin embargo, al margen de lo establecido, la mayoría, la inmensa mayoría de los grupos de trabajo, funciona conforme a reglas de conducta no escritas, que rigen efectivamente el comportamiento de sus miembros. Reglas que, por otra parte, casi siempre tratan de "derrotar el sistema" establecido por la dirección, con la resultante de que los hombres y las máquinas operan muy por debajo de su eficiencia óptima.

Por consiguiente, la pregunta obligada es ¿cómo hacer para que la actividad normativa en el grupo laboral no se vuelva contra el sistema, sino que lo apoye plenamente?

He aquí una pregunta por demás compleja, en torno a la cual encontramos muy pocos lineamientos básicos. A fin de adquirir una visión más íntegra de la actividad normativa laboral, vamos a hacer referencia a los distintos modos de derivación, tratanto de acercarnos a lo que puede ser lo mejor a través de un procedimiento de eliminación.

Un método de derivación de una norma es tan viejo como la humanidad misma: una norma crece, y es establecida, por tradición. Ningún miembro del grupo aplica ningún esfuerzo creativo consciente. Súbitamente, se reconoce que esta manera de hacer algo es la más placentera para el grupo.

Un segundo método de derivación de una norma es la imposición sobre el grupo por una autoridad superior. El mejor ejemplo de esto es la política que sigue una compañía. Desde el punto de vista de organización, tiene la ventaja de haberse generado en una zona tan remota y distante de los miembros que es casi imposible atacarla. Además, se vuelve sucesivamente más fácil para cada nivel inferior de la dirección negar todo contacto con su elaboración; el supervisor de primera línea será declarado inocente de una política impopular a

los ojos de sus gentes. De hecho, no es raro encontrar conspiraciones entre empleados y uno o más niveles de dirección, para evitar el cumplimiento de una cierta política. Sea cual fuere su intención, es ma la toda política que sea desaprobada unánimemente por los trabajadores de línea. Disminución de la productividad, metas saboteadas, empleados desmotivados y moral baja, son un precio demasiado elevado que debe pagarse por una política.

Un tercer método de derivación de las normas, es la imposición directiva por el supervisor inmediato del grupo de trabajo. Aquí se reconoce el origen, y la norma puede toparse con una oposición abierta. Sin embargo, debido a la conexión más estrecha entre el autor y el grupo mismo, hay más probabilidades de que la norma tenga sentido para el grupo. Puede no gustar a los miembros, pero serán capaces de reconocer su razonabilidad esencial.

El cuarto tipo de derivación de una norma, es la producida por cooperación entre dirigente y grupo, a instancias del dirigente. Esto supone una activa campaña de venta por parte del supervisor. Reconociendo el valor de que la norma sea aceptada por el grupo, el supervisor, decide que el esfuerzo requerido le será recompensado con ausencia de oposición del grupo a un cambio en su patrón de conducta.

El quinto género de derivación de normas, incluye aquéllas desarrolladas y establecidas por la acción del grupo, lo que constituye la forma más eficaz para progresar en el logro de un objetivo principal del grupo. Por lo tanto, la definición de las normas es útil para los grupos, porque los ayuda a esclarecer su pensamiento sobre los objetivos principales y a codificarlos para todos sus miembros.

Para ser efectivas, las normas deben recibir de los miembros casi un consenso. Ninguna mayoría del 51% bastará para asegurar su máxima funcionalidad. El desarrollo y establecimiento de normas, es la forma más refinada de actividad cooperativa entre los miembros de un buen grupo de trabajo. Es la auténtica prueba de la solidaridad del grupo.

El método empleado para el desarrollo de normas, debe estar de acuerdo con lo que espera y desea el grupo en cuestión. El punto importante radica en que los subordinados reciben con agrado que "se

les tome en cuenta" en cuanto a lo que está pasando y por qué. Este último factor de por qué es el que se omite frecuentemente. Se les dice a las personas lo que tienen que hacer, pero no se les dice por qué es importante.

Es un buen grupo de trabajo, las leyes y reglamentaciones de procedimiento existen, sólo para facilitar el proceso de solución de problemas y adopción de decisiones y no para dificultarlo. Cuando las leyes entorpecen la acción, son modificadas.

Un buen grupo de trabajo, entiende que toda planificación debe ser lo suficientemente flexible como para poder ser modificada con facilidad, en función de las cambiantes necesidades y actividades del grupo. Este principio es muy amplio y halla cabida en muchas situaciones de grupo, como planificación del programa, formulación de estatutos, reglamentaciones sobre procedimientos, etc...

En un buen grupo de trabajo, los cambios suelen producirse con relativa rapidez: se modifican los objetivos y se alteran drásticamente las actividades. Los miembros tienen que aprender a esperar tales cambios y a ajustarse a ellos. Es ésta una de las habilidades importantes que debe alcanzar todo miembro eficaz de grupo.

Así pues, la acción normativa en el grupo ideal de trabajo, se caracteriza por constituir una verdadera labor de conjunto y por su flexibilidad para responder a los objetivos y necesidades reales.

6.- LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Lo fundamental a la hora de tomar decisiones y trabajar dentro y con grupos, es moverse con plena conciencia de que éstos pueden ser fuerzas positivas, en el proceso de solución de problemas, pero, en sí, no ofrecen soluciones mágicas. Sin el adiestramiento adecuado, sin el tiempo para arrastrar los errores mecánicos y humanos que se presentan, pueden ser menos eficaces que un individuo que trabaje en el mismo problema, y a veces pueden ser destructivos en relación con los esfuerzos por atacar el problema; sin embargo, si los individuos no están interesados en algún grado, si sus preocupaciones y sus ideas

no son escuchadas, si se les hace sentirse impotentes dentro de una organización, su influencia puede ser todavía en realidad poderosa. Tienen el poder de apoyar activamente un plan o de resistirse pasivamente a él. Hoy en día, la participación es esperada por los miembros de, virtualmente, todo tipo de grupo. Por consiguiente el centralismo en las decisiones, que en si entraña dominación y ausencia de participación, es totalmente ajena a la tendencia de los individuos y de los grupos. Naturalmente preocupados por todo aquello que les afecta y frente a lo cual pugnan por asumir un papel de agentes activos.

Por consiguiente, una de las características primordiales de lo que nosotros hemos dado en llamar "grupo ideal de trabajo" o grupo maduro, es que ha aprendido a pensar como grupo: esto significa que sus miembros comparten sus ideas. A medida que cada miembro hace su contribución, las ideas de otros miembros son estimuladas y modificadas.

El buen pensamiento colectivo, es un proceso que lleva a decisiones de grupo convincentes y dignas de confianza. Nosotros asumimos que la democracia (participación proporcional a la capacidad y responsabilidad de cada uno), a la larga es la manera más deseable de trabajar, aunque sabemos que no existe magia en el proceso. La experiencia ha advertido que los intentos de ser "demócratas" para llegar a decisiones colectivas, puede no funcionar bien, a menos que concurren las condiciones adecuadas. El buen pensamiento de grupo no ocurre en una competencia al azar de locuacidad, o en una discusión informal donde no hay ni plan ni procedimiento y hay poca información.

La conducta independiente, dirigida por él mismo, que muestra un buen grupo de trabajo, es una realización. Y se ha demostrado que una vez que se ha aprendido la competencia para ella, el grupo realiza más, hay más satisfacción entre los miembros, más crecimiento en las clases de habilidad, actitudes y relaciones requeridas.

En un grupo ideal de trabajo, la discusión se caracteriza por un genuino respeto para otros puntos de vista y una disposición de cambiar de idea sobre la base de una nueva luz. Por supuesto, es difícil lograr este ideal. Los individuos que han prejuzgado el problema escuchan, pero no cambian fácilmente de idea. Las personas agresivas y entusiastas tienden a eliminar la oposición que tienen frente a ellas.

Personas menos abiertas vacilan en resistirse a ellas. Las personas hipersensibles se hacen defensivas con rapidez.

La toma de decisiones en el grupo ideal de trabajo trasciende la etapa de votación formal, con todos sus inconvenientes. Cuando el grupo ha establecido un ambiente adecuado y buenas relaciones de trabajo, se puede llegar efectivamente a un CONSENSO. Existe consenso cuando todos los miembros (y no una simple mayoría) están de acuerdo sobre una solución determinada, al problema que se está tratando. Las controversias en un grupo son a menudo el resultado de conflictos emocionales dentro del mismo, y poco tienen que ver con las cuestiones intelectuales implicadas.

Napier en su estudio sobre "Los Grupos", sostiene que llegar a una decisión por consenso resulta lo ideal en función de la participación del grupo, pero no es siempre el enfoque más eficaz o el que menos tensiones produce al tomar decisiones. Supone que no se tomará una decisión sin la aprobación de todos los miembros; pero esto no significa que deba concordar en forma absoluta con lo que vaya a ocurrir. Indica simplemente que cada miembro está dispuesto a seguir o proseguir con la decisión, al menos por el momento. El proceso brinda la total participación del grupo y la disposición a comprometerse. Los grupos inmaduros, prosigue, que carecen de habilidad en el procesamiento de sus propias conductas interpersonales pueden hallar que éste es un enfoque "doloroso" a la solución de problemas. A diferencia del sistema basado en votos de la mayoría (fundamentalmente un sistema reductor de tensión mediante la decisión por consenso se buscan puntos de vista opcionales y luego se lucha por hallar una solución que no sea a expensas de un grupo o personas de -- terminadas. Desde luego, el valor de usar este proceso, a veces lento y laborioso, consiste en que cuando la decisión se alcanza, éste representa una decisión de grupo y ahí radica un importantísimo componente del apoyo... Usualmente, requiere de tiempo, familiaridad dentro del grupo y confianza en el proceso, antes de que el consenso se vuelva eficaz; sin embargo, al ocurrir esto, pueden tomarse con rapidez las decisiones, porque hay la disposición a llegar prestamente al meollo del asunto, analizar las opciones y luego comprometerse a encontrar la solución.

Por su parte Maier (36), considera que existen importantes razones para dar preferencia al acuerdo 100 por ciento, sobre la obtención de una simple mayoría. Una opinión mayoritaria tiende a

dividir a un grupo en dos o más subgrupos. En esencia, la mayoría funciona autocráticamente, en el sentido de que impone su solución a los demás, produciendo así intereses y lealtades divididos. Sin embargo, más importante aún en cuanto se refiere al acuerdo por unanimidad, es el efecto que éste ejerce sobre el mismo dirigente y sobre todos los demás participantes. Todos los que integran el grupo pasan a adquirir importancia, puesto que se les pide su asentimiento.

Maier describe la decisión por consenso de la siguiente manera:

- a) Un modo de controlar mediante la dirección más bien que por la fuerza.
- b) Un modo de disciplinar a un grupo mediante la presión social.
- c) Un modo de ser equitativo con el trabajo y con todos los miembros del mismo.
- d) Un modo de reconciliar las actitudes en conflicto.
- e) Permitir a un grupo adoptar la idea que considera mejor para resolver un problema.
- f) Un modo de dejar que actúen los hechos y los sentimientos.
- g) Una concentración del pensamiento de todos.
- h) Una resolución cooperativa de los problemas.
- i) Un modo de dar a cada persona una oportunidad para participar en las cosas que le afectan en su situación laboral.
- j) Un sistema que exige habilidad y respeto hacia las demás personas.

Por todo esto que llevamos dicho, porque expresa madurez emocional, porque incrementa el nivel de pensamiento productivo dentro del grupo, consideramos que los mejores grupos deben de proceder a base de decisiones por consenso.

En efecto, el consenso permite mejorar la calidad de las decisiones porque:

a) Favorece la implicación de los miembros. La habilidad de un grupo para llegar a una buena decisión depende en primer lugar de la implicación de unos miembros con otros, de su reconocimiento de intereses comunes, y de su disposición de ser relacionados.

b) Relaciona el problema o decisión a una acción responsable. Cualquier discusión solo es dinámica, si el problema es de interés para todos los miembros del grupo y en relación al cual comprenden que deben efectuar alguna acción. Hasta que exista esta "disposición", la discusión es teórica y carece de realidad, ya que la decisión a que se va a llegar no afecta en forma vital a quienes están discutiéndola.

c) Permite diferencias en cuanto a puntos de vista. Un tercer factor del consenso es una verdadera posibilidad de diferencia de opiniones, valores o prioridades dentro del grupo y oportunidad para que estas diferencias sean encaradas por los miembros. De otro modo no hay debate, pues para que el pensamiento sea creativo realmente, los individuos deben tener respeto unos por otros, para estar dispuestos a aclarar las diferencias.

d) Estrecha los lazos que unen a los miembros del grupo. La noción de intereses o preocupaciones comunes, une a los miembros, engendrando algo de la paciencia requerida para llegar a una decisión creativa. Las ligaduras deben ser bastante grandes para salvar las diferencias de puntos de vista y hacer posibles la modificación y la integración. Este lazo puede ser el reconocimiento de que el fracaso en la búsqueda de una solución, puede lesionar los intereses de todos los involucrados. Es posible que sea preocupación por la eficiencia de la organización a la que pertenecen los distintos miembros y respeto a cuya tarea tienen convicción. Puede ser la formulación de su objetivo o propósito, o pueden ser tan complicadas como la necesidad de seguridad y supervivencia; pero están allí, y los miembros están conscientes en algún grado de ellas.

Para llegar hasta aquí, un grupo de trabajo ha debido pasar por un proceso que exige tiempo, paciencia, comprensión y cooperación inmensas. Pocos grupos están dispuestos a enfrentar estas realidades y las reducen así a un proceso cómodo, en vez de eficiente.

7. - EL ANALISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Un grupo ideal de trabajo no puede constituirse como tal ni permanecer en este estado, a menos de que cuente con mecanismos adecuados que le permitan llevar a cabo un análisis de sus procesos internos.

Mediante el análisis del proceso interno, los miembros del grupo van comprendiendo y regulando en forma conveniente los procesos de interacción que se desarrollan en el mismo. Esto implica que gradualmente se van haciendo más sensibles al liderazgo, a los roles que desempeñan las personas, a la forma en que el grupo trabaja en la elaboración de objetivos, a las barreras que se oponen al progreso, a los obstáculos que limitan la comunicación, a las motivaciones de otros miembros, etc.

Para que un grupo de trabajo pueda lograr una acción efectiva, es indispensable que cada miembro tenga conciencia de su papel y del efecto que causa sobre el grupo. Un miembro de grupo que de continuo tiene conciencia del proceso mientras participa en él, se ajusta mejor al desarrollo del grupo que otro miembro que no posee esa habilidad.

Individualmente, los miembros difieren bastante en cuanto a su sensibilidad para advertir lo que está ocurriendo en el grupo. Ciertas personas parecen tener clara conciencia del efecto que causan sobre otras, sienten las necesidades de los demás miembros del grupo, pueden juzgar cuando están hablando demasiado, y comprender cuanto está ocurriendo en el grupo. Estas personas son capaces de ajustar su conducta sobre la base de esa comprensión. Esto quiere decir que un buen miembro de grupo tiene que ser necesariamente sensible y adaptable, al grado de que su conducta sea plenamente participativa.

Se puede decir que un miembro "está participando", cuando se identifica con el grupo y sus objetivos, cuando reflexiona sobre el problema al cual el grupo está abocado, cuando se siente satisfecho con el éxito del grupo, y si experimenta alguna sensación de responsabilidad, al ver que el grupo no logra cumplir sus objetivos. Los miembros deben analizar su propia participación en los grupos a los cuales pertenecen, so pena de desvirtuar o entorpecer la acción conjunta.

Un buen grupo de trabajo puede apoyar constantemente el análisis del proceso mediante la elaboración de formatos diseñados ex profeso.

Nosotros queremos hacer referencia solamente a uno de los procesos internos que mayor relevancia revista para la buena marcha de un grupo de trabajo: el conflicto interpersonal y su manejo. Aunque se creyera deseable, no sería posible crear grupos libres de conflictos interpersonales. La única diferencia entre un buen grupo y otros menos desarrollados, es que el primero ha aprendido a reconocer los conflictos existentes y a enfrentarlos constructivamente.

El conflicto interpersonal se define ampliamente para incluir: a) desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales, como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas organizacionales y; b) antagonismos interpersonales, esto es, diferencias más personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes.

Una de las formas de analizar el conflicto interpersonal, es estableciendo un modelo diagnóstico, el cual comprende cuatro elementos básicos: a) los problemas que constituyen el conflicto; b) las circunstancias que precipitan el conflicto manifiesto; c) los actos pertinentes de los protagonistas del conflicto; d) las varias consecuencias del conflicto.

Pues bien, un grupo ideal de trabajo reconocerá sus conflictos interpersonales, los diagnosticará y contará con métodos que le permitan reducirlos al mínimo.

He aquí un método con que debe contar un buen grupo de trabajo, para controlar y solucionar sus conflictos.

El método más directo para manejar el conflicto, supone la confrontación, que se espera que lleve a la solución; a eliminar los problemas básicos, a resolverlos: llegar a un acuerdo donde persistía el desacuerdo, lograr confianza donde prevalecía desconfianza, etc. o, si no se logra esto, aspirar a estrategias de control más constructivas.

La confrontación es el proceso en el que las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto. La confrontación implica

aclaración y exploración de los problemas que forman el conflicto, la naturaleza y vigor de las necesidades en que se basa o de las fuerzas en juego y de los tipos de sentimientos corrientes generados por el conflicto mismo.

Las confrontaciones interpersonales implican riesgos para los participantes, porque requieren que una persona sea sincera sobre sus sentimientos, así como sobre sus opiniones. En sí misma, la franqueza sobre los sentimientos de uno viola, con frecuencia, las normas organizacionales que prescriben racionalidad sobre emocionalidad. Además también se corren riesgos confesando las necesidades, preocupaciones y dudas que uno siente, así como los sentimientos de antagonismo que, con frecuencia forman parte integral de un conflicto interpersonal. Por ejemplo, si uno no resuelve el problema surgido en la relación, las manifestaciones de uno pueden servir para aumentar el antagonismo del otro. Además, uno puede sentirse más vulnerable a causa de lo que el otro conoce acerca de él. Así la tarea de manejar el conflicto incluye elevar al máximo la productividad de una confrontación y reducir al mínimo los riesgos que ésta implica, para lo cual es preciso tomar en consideración los siguientes puntos:

- a) Debe existir mutua motivación positiva.
- b) Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas.
- c) Sincronización de sus esfuerzos de confrontación.
- d) Apropiado ritmo de las fases de diferenciación y unificación del diálogo.
- e) Condiciones favorables para la franqueza del diálogo.
- f) Signos comunicadores en los que se pueda confiar.

Así pues, el manejo del conflicto interpersonal, en los términos aquí descritos, como resultado del análisis de los procesos internos de grupo, viene a constituir una expresión más de la capacidad y madurez de un grupo, para resolver sus problemas internos y aspirar a una acción de equipo más eficaz en la consecución de sus metas.

A nivel de intergrupos, el conflicto puede ser minimizado mediante métodos como éstos:

a) Conseguir que los datos para la resolución de problemas se generen en común:

Aunque muchos de los problemas temporales implican a más de uno de los subsistemas o grupos de una organización, solamente uno de ellos encontrará la solución al problema. Como el otro grupo puede hallarse en posesión de datos adicionales (haciendo quedar mal al primero), quizá rechace la solución. Por ejemplo, Huse estudió unos grupos en pugna: todos ellos estaban marcadamente a la defensiva y habían fracasado numerosos esfuerzos para mejorar la calidad de un producto particular. Sin embargo, cuando fueron convocados los representantes de los diferentes grupos para estudiar conjuntamente cada una de las partidas rechazadas y para desarrollar soluciones conjuntas, la calidad del producto mejoró en más de un 60%.

b) Reconocer la interdependencia de los grupos y establecer métodos para situarlos en un contacto más estrecho:

Como alguien dijo: "a las cosas de las que no estoy informado les tomo antipatía". Con frecuencia, la actitud defensiva y el conflicto entre los grupos, pueden aminorarse convocándolos a reuniones para resolver problemas o enviando representantes a trabajar temporalmente con otro grupo. Una técnica que tiene éxito es la de reunir dos grupos contrarios que compartan sus percepciones mutuas, aclaren los malos entendidos y se consiga que cada uno de ellos comprenda mejor la misión, el propósito y los objetivos del otro.

c) Desarrollar un conjunto común de objetivos.

Buena parte de la pugna entre grupos en cualquier organización surge a causa de que los subsistemas tienen objetivos diferentes. Corrientemente, la mayoría de los ejecutivos son recompensados (aumentos de sueldo, ascensos, etc.), en el momento en que alcanzan los objetivos de su subsistema particular. Esto origina casi automáticamente el conflicto, ya que cada subsistema se preocupa de lograr una buena apariencia y se preocupa menos de trabajar con los otros subsistemas de cara a los objetivos comunes.

Todo esto nos lleva a suponer que un buen grupo de trabajo, o mejor dicho, el grupo ideal, ha de decrementar en niveles de competencia intra e intergrupala, y favorecer el desarrollo de la interdependencia, creando sí un marco menos propicio al desarrollo de conflictos y más favorable para su tratamiento.

8.- LA EVALUACION DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Si el problema de establecer objetivos y la forma de lograrlos, constituye un aspecto fundamental de un grupo ideal de trabajo, su principio más importante de acción, la evaluación de sus actividades en función de estos objetivos, le sigue en importancia. Es desde todo punto de vista necesario que el grupo sano sepa si las actividades que está por desarrollar corresponden o no a lo que el grupo desea, si se están satisfaciendo los objetivos del grupo y de la empresa, o si éste quiere tratar de desarrollar otras actividades, o efectuar cambios en los sistemas y procedimientos de trabajo, etc.

El problema de determinar si se está o no satisfaciendo un objetivo, es sumamente difícil, máxime cuando éstos no expresan con claridad el resultado final a conseguir. En tal caso, la evaluación hace referencia ¿ a qué? No se puede medir algo cuando no se sabe exactamente qué es ni en qué grado se le quiere poseer.

Por consiguiente, una de las habilidades más importantes de un grupo como el que venimos describiendo, es el haber aprendido a definir objetivos que expresen los resultados directos deseados de una serie planeada de acciones a emprender. Sin este paso previo, la evaluación pierde toda su eficacia.

Vale la pena recordar en este punto a Elton I. Reeves (49), advirtiéndole que "cualquiera que sea el nivel de los objetivos de una organización o de un grupo, deben hacerse operacionales, es decir, traducirse en acción. Para asegurar la consecución de los objetivos, son necesarios el control y la coordinación, procesos a los que Drucker denominó "Dirección por objetivos y autocontrol", por medio de los cuales los objetivos de cada director y de su unidad se pueden adaptar a los objetivos totales, y el éxito de la empresa y las necesidades y objetivos de los individuos y grupos pueden armonizarse mejor".

El grupo ideal de trabajo, entiende la tarea seria y a menudo difícil de examinar los objetivos y evaluar las actividades, como algo que debe realizarse a conciencia. No se la deja de lado de una u otra manera, ni se le posterga para algún momento futuro. Por una parte, se da por sabido que es muy importante determinar el momento oportuno para la realización de la evaluación, con el fin de que el grupo sepa inmediatamente si está obteniendo lo que desea. Por otra parte, se hace de la evaluación un proceso continuo.

La puesta en marcha de un plan de evaluación de objetivos y actividades, requiere la creación de un "clima". Individualmente, los miembros serán más efectivos en el grupo si existe una posibilidad de expresar sugerencias y reducir tensiones, discutiendo sus críticas. Cuando no existe forma alguna para que el miembro pueda ejercer su crítica o expresar sus sugerencias en la situación de grupo, queda obligado a sincerarse con quienes están más cerca de él o con sus familiares y amigos. Muchas veces las sugerencias dejan de expresarse por simple apatía, por temor a perder amigos entre los planificadores, o por una sensación de que las sugerencias no serán nunca tenidas en cuenta para la realización. Si no existe una forma adecuada de comunicación y empleo de las sugerencias, el grupo queda privado de una ayuda valiosa. Un grupo ideal de trabajo se caracteriza por la aplicación efectiva de críticas y la integración de sugerencias en el proceso de grupo.

El grupo sano ha aprendido a considerar la evaluación de una manera positiva, en función de las posibilidades de la crítica constructiva y no de la negativa. Ha aprendido a reconsiderar de cuando en cuando sus propios objetivos y motivaciones, con el fin de no dejarse arrastrar por los acontecimientos. Ha aprendido a determinar las actitudes, necesidades e intereses del grupo y a enfocar el problema de cómo emplea estas mediciones en la evaluación de los objetivos, las actividades y la planificación del programa del grupo.

En consecuencia, un grupo así, analizará sincera y conscientemente todos aquellos factores o motivos que pueden constituir verdaderas "barreras" para la resolución de sus problemas. Enfrentar los problemas, hablar sobre ellos, tratar de hallar soluciones posibles, son todas medidas adecuadas para evitar las barreras (falta general

de confianza en la actividad del grupo, bloqueo emocional y apatía, resistencia general a todo cambio, etc.). No obstante, es difícil que un grupo, aun el más maduro, pueda "verse" a sí mismo tal como lo ven los demás desde "afuera". Queda siempre, evidentemente, una rendija a la conducta patológica de tipo esquizoide, determinada por el nivel de disociación entre lo que se es y lo que se cree ser.

Pero, por encima de estos y otros limitantes, casi imposibles de superar, está al margen de toda duda que el grupo ideal de trabajo es un grupo que se renueva, que reorienta su actividad, siempre en búsqueda de una mejor adaptación, enfrenta bien las frustraciones y contratiempos y actúa con la conciencia de ser agente de su propio destino. Constituye un grupo productivo y altamente satisfactorio.

9.- LA COHESION, EN EL GRUPO EFECTIVO DE TRABAJO.

El corolario obligado de un paradigma de grupo como el descrito hasta ahora, es la presencia de una alta cohesividad o conjunto de fuerzas que tienden a mantener unido al grupo.

Aunque la cohesión de grupo incrementa la probabilidad de que sus miembros tengan actitudes, valores y pautas de comportamiento semejantes, no siempre augura una elevada productividad. Las investigaciones han proporcionado abundancia de datos que prueban que muchos grupos de trabajo tienen establecidas normas, objetivos y pautas de comportamiento perjudiciales para la organización. Hay pocos directores de industrias que no se dan cuenta de actividades de grupo, tales como la restricción de la producción, las huelgas y las actitudes de brazos caídos. A la inversa, casi todos los directores de organizaciones pueden citar ejemplos de los modos en que los grupos han contribuído materialmente a los objetivos de las mismas, ayudando a resolver problemas de producción, a aumentar la productividad, etc.

Por tanto, la cohesión del grupo de trabajo es un arma de doble filo, que puede facilitar o estorbar la productividad. Sin embargo, es un rasgo deseable y una condición a la que debe aspirar cualquier grupo que se precie de serlo en verdad. La carencia de cohesividad, es un síntoma de enfermedad en el grupo, la negación del grupo en cuanto entidad organizada y organizativa del trabajo.



Es oportuno señalar aquí el papel que la empresa juega en la determinación y orientación de la cohesividad. Recordemos que la gente trabaja para satisfacer sus necesidades y, en este sentido, las personas y los grupos siempre están motivados. Por consiguiente, tanto el individuo como el grupo existe en la organización con un conjunto de necesidades; si la organización proporciona el clima propicio a la satisfacción de las mismas, trabajará. Pero si el sistema mayor no proporciona estas oportunidades de satisfacer necesidades, subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades. En este momento, la cohesividad, en lugar de ser un factor a favor de la organización, se vuelve contra la organización.

Todos estos preámbulos nos ayudan a sustentar que, en condiciones ideales de trabajo, resulta evidente que un grupo eficaz tiene que ser cohesivo. La capacidad de alcanzar metas rápidamente y con economía de esfuerzo, implica una relación íntima entre los miembros, al menos en los aspectos de trabajo. De esta forma, adquiere fuerza el postulado de Elton L. Reeves, acerca de que "uno de los barómetros mejores del rendimiento del grupo será su cohesión".

La cohesividad significa, también, una comunicación mejor que el promedio. Si los miembros comparten lo que tienen en mente, es más fácil planear y realizar proyectos de trabajo. Entre mayor es la comunicación, mayor es la comprensión y, comunmente mayores los logros.

La cohesividad es un factor todavía más positivo para la eficacia del grupo, si su origen es interno, que si se origina en una amenaza externa. Esta última situación, puede, en realidad, traducirse en una disminución de la eficacia del grupo, dado que la atención total a la amenaza externa hace más difícil el avance efectivo hacia las metas.

La cohesividad acompañada de una relación más íntima entre los compañeros, significa mayor tolerancia respecto a los métodos individuales de trabajo, con el aumento resultante en la eficacia personal. Por supuesto, el hombre al que se permite elegir sus propios métodos de trabajo está más cómodo que el hombre al que se le imponen. Trabaja más fácilmente, con mayor producción de un artículo de alta calidad.

Cuando las relaciones entre los miembros son fuertes, hay la tendencia a recibir y dar ayuda libremente. Será menos embarazosa la discusión de las dificultades personales con los métodos de trabajo y de cómo remediarlas. Tarde o temprano, un libre intercambio sobre esta materia sólo puede mejorar la eficacia.

La cohesión del grupo variará ampliamente según el tipo y la fuerza directiva. El dirigente capaz de comunicar y reforzar los objetivos del grupo tendrá un grupo más cohesivo. La relación directa entre cohesión y eficacia del grupo formal de trabajo constituye una de las preocupaciones principales de sus dirigentes.

La cohesión es directamente proporcional a la identificación del grupo con sus objetivos principales. Si el objetivo del grupo parece a sus miembros valer la pena un sacrificio considerable con tal de alcanzarlo, la solidaridad del grupo será más alta. Las relaciones interpersonales prevalentes dentro del grupo son condicionares importantes de la cohesión. No es necesario que exista una fuerte amistad, con tal que estén presentes la estima y el respeto.

En resumen, un grupo COHESIVO (ideal de trabajo), se puede describir de la siguiente manera: a) Presenta espíritu de equipo; b) esfuerzo sostenido; c) satisfacción o entusiasmo; d) resistencia a los contratiempos.

El término "espíritu de equipo" describe una relación entre varias personas. Sugiere que: a) los miembros piensan en términos de "nosotros" más que en los de "yo"; b) los componentes se ayudan unos a otros; c) el éxito individual se considera como un triunfo del conjunto. La cohesividad constituye la base de la cooperación, la responsabilidad social y la experiencia de miembros.

El "esfuerzo sostenido" implica que el grupo no pierde de vista su objetivo, cuando es afectado por la adversidad. Significa perseverancia, pero no obstinación; confianza, más bien que creencia movida por el deseo; permanecer unidos y animarse mutuamente, pero no subordinación y credulidad.

El "entusiasmo" implica una alta motivación, tendiente a aguzar el interés y a reforzar el espíritu de equipo. Este término implica también que los individuos se estimulan unos a otros.

El término "resistencia al desencanto" significa algo más que esfuerzo sostenido, implica la posibilidad de que un grupo continúe siendo constructivo a pesar del fracaso. Un grupo cohesivo no es probable que se convierta en una turbamulta hostil ni que demuestre pánico.

Por todo esto, advierte Norman R. F. Maier (36), un grupo altamente cohesivo, constituye la base de un grupo con moral elevada, ya que ésta es la consecuencia de: a) poseer convicciones firmes que hagan pensar que merece la pena vivir la vida, de forma que se tenga energía y confianza para encarar el futuro; b) tener conocimiento del trabajo encomendado a fin de que se conserve o incremente su conjunto de valores; c) que los valores del individuo estén en completa concordancia con los de su grupo; d) que exista coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos".

Por todo lo dicho hasta aquí, podemos concluir que la cohesividad constituye un ingrediente básico del grupo ideal de trabajo.

Añadamos solamente que la cohesión se puede medir mediante respuestas de la siguiente naturaleza: a) las percepciones que los miembros tienen de sí mismos como parte de un grupo; b) las preferencias en el sentido de permanecer en el grupo o abandonarlo; c) las evaluaciones del grupo como núcleo en el cual los individuos se llevan bien o mal unos con otros y se mantienen unidos.

10.- EL AMBIENTE FÍSICO, EN EL GRUPO IDEAL DE TRABAJO.

Esta variable es quizá, la que menos influye en la buena marcha de un grupo de trabajo; así pareció sugerirlo la investigación de Hawthorne. Sin embargo, las reacciones del obrero a factores tales como la iluminación, la ventilación, el saneamiento y los ruidos, dejan suficiente evidencia de que los factores ambientales tienen efectos definidos sobre el rendimiento del hombre en el trabajo. Existen condiciones a las que el hombre reacciona y que influyen en su grado de fatiga, su motivación y su actitud.

El ambiente físico es óptimo, cuando es un producto derivado del ambiente psicológico, o sea, cuando hay concordancia en los movimientos y sentimientos de los miembros del grupo. Si los miembros sien-

ten afecto entre sí, si se encuentran cómodos y proceden con espontaneidad y cooperación, tenderán a formar grupos no rígidos y a proceder de una manera favorable a la acción de grupo productiva.

Un grupo ideal de trabajo, debe contar con determinadas condiciones de ambiente físico, relativas a dimensiones del espacio, iluminación, ventilación, ruido y otros factores ambientales.

En cuanto a las dimensiones, lo más conveniente es un local cuyas dimensiones concuerden con el tamaño del grupo. Un local demasiado grande parece generar una sensación de "grano de arena en el desierto". Por otra parte, la sensación de "lata de sardinas" de un local demasiado chico, tampoco favorece las interacciones y tiende a obligar a los miembros a concentrarse en problemas de comodidad física.

Otro factor del ambiente físico lo constituye la iluminación del local. Tanto el exceso como el defecto de luz producirá fatiga e irritación en los miembros del grupo. Una buena iluminación es alegre y estimuladora. Indudablemente, algunas de las mejoras de la producción, que resultan de una iluminación apropiada, se deben a la actitud favorable que se crea por medio de ambientes agradables.

Generalmente, las personas prefieren la luz de color natural. Puesto que esta luz es también superior a todas las demás luces en eficiencia visual, la iluminación ideal exigiría el uso de filtros correctores sobre lámparas de filamentos, para obtener un color de la luz natural, así como la discontinuación de las luces de vapores de color.

Por otra parte, ciertas condiciones atmosféricas, tales como composición química del aire, la temperatura, el movimiento del aire y la humedad, también deben ser tomadas en cuenta. Múltiples investigaciones han puesto de manifiesto que el trabajo físico está definitivamente influenciado por las condiciones atmosféricas que impide mantener una temperatura constante del cuerpo. Estas condiciones no sólo perjudican la eficiencia, sino que son responsables de enfermedades y accidentes.

Los sistemas de ventilación que mueven o filtran el aire y que controlan la temperatura y la humedad, podrían ser una sólida inversión desde el punto de vista de favorecer un trabajo eficiente de grupo.

Aunque la investigación no ha progresado tanto como para determinar las condiciones específicas óptimas, es evidente que éstas variarán con el tipo de trabajo y con la temperatura exterior.

Otro elemento del medio físico que debe ser tomado en consideración es el ruido. Se han exagerado probablemente los efectos perturbadores del ruido. Aunque no existen resultados concluyentes, en general, en los estudios realizados en las industrias, se ha demostrado que la reducción del ruido lleva consigo algún incremento en la producción. Dicho incremento es discutible en algunos casos, pero lo que sí es definitivo es que el ruido no incrementa la producción.

Refirámonos, finalmente, a otros factores ambientales. Es fácil suponer que los trabajadores son más leales y cooperativos cuando se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa. El esfuerzo de la dirección en aumentar el atractivo del ambiente de trabajo es una medida para conseguirlo. Los servicios limpios y adecuados y el dar facilidades para ir al cuarto de aseo, aunque es algo muy importante para las mujeres, también influye en los hombres. No hacer esto, apoyándose en que los empleados no los conservan limpios, es una concesión de pobre moral y una deplorable actitud. Los restaurantes de las compañías que son limpios, tranquilos y confortables, conducen a una agradable atmósfera social, que todos los trabajadores aprecian. Los factores se pueden también considerar desde el punto de vista de la salud y del saneamiento, condiciones para las que, ciertamente, debe asumir responsabilidad la dirección.

El que la fábrica tenga una agradable apariencia física, hace que los empleados identifiquen cada vez más con su empresa y que crean que ésta les considera lo suficientemente importantes como para merecer tal medio ambiente.

Al llegar a este punto, consideramos haber cumplido nuestro propósito inicial: acercarnos a un paradigma de grupo de trabajo. Aceptamos todas las limitantes de este intento, que a pesar de todo consideramos valioso y con esta determinación lo emprendimos.

El modelo de grupo surgido de este análisis, es algo más que la simple suma de las variables aplicadas, cuya interacción determina algo mucho más complejo, pero susceptible de predecir, en la medida en que se cumplan las condiciones aquí aludidas.



**LA FALTA DE NORMAS, OBJETIVOS, METAS, COMUNICACION
ACARREA EN EL GRUPO INCERTIDUMBRE**

SALUD MENTAL

Sólo nos falta mencionar lo que es consecuencia de un grupo así configurado. La salud mental. Estamos en presencia de un grupo emocionalmente maduro, sano.

Por supuesto, el concepto de salud mental, depende del que tengamos de la naturaleza humana. Así por ejemplo, la iniciativa, el cambio, etc. que en un determinado medio cultural pueden representar un síntoma de madurez, en otro medio cultural distinto pueden ser proscritos y desalentados.

Por lo que a nosotros respecta, hemos asumido la posición de Fromm, para quien el ser humano es necesidad de relación, necesidad de trascendencia, necesidad de fraternidad, necesidad de identidad y necesidad de racionalidad.

Como complemento a esto, hemos asumido también la posición de Douglas Mc Gregor, quien en su teoría "Y" describe al hombre fundamentalmente en términos de orientación al trabajo, buscando la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización.

He aquí los postulados de la teoría "Y".

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.
- 4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

El tipo de hombre que emerge de estos postulados, encuentra en el paradigma de grupo planteado, una fórmula que trata de responder en grado óptimo a sus "necesidades eminentemente humanas". Su satisfacción es condición indispensable para una buena salud y equilibrio mental tanto del grupo como de sus integrantes.

Parafraseando palabras de Kolb aplicadas a la salud mental del individuo, podríamos decir, que un grupo con salud mental, es aquél que muestra una conducta que confirma el hecho de que se percibe a sí mismo, o sea su identidad propia, junto con un propósito en la empresa, un sentimiento de autonomía y una voluntad común de percibir la realidad y hacer frente a sus vicisitudes.

El grupo sano tiene capacidad para invertir afecto en otros individuos o grupos, para entender sus necesidades, para ser activo y productivo con evidencia de que persiste y soporta frustraciones cuando prosigue con ciertas tareas hasta que las termina con éxito.

El grupo sano tiene capacidad para responder de manera flexible ante el stress, para recibir placer de diversas fuentes y para aceptar sus limitaciones en forma realista.

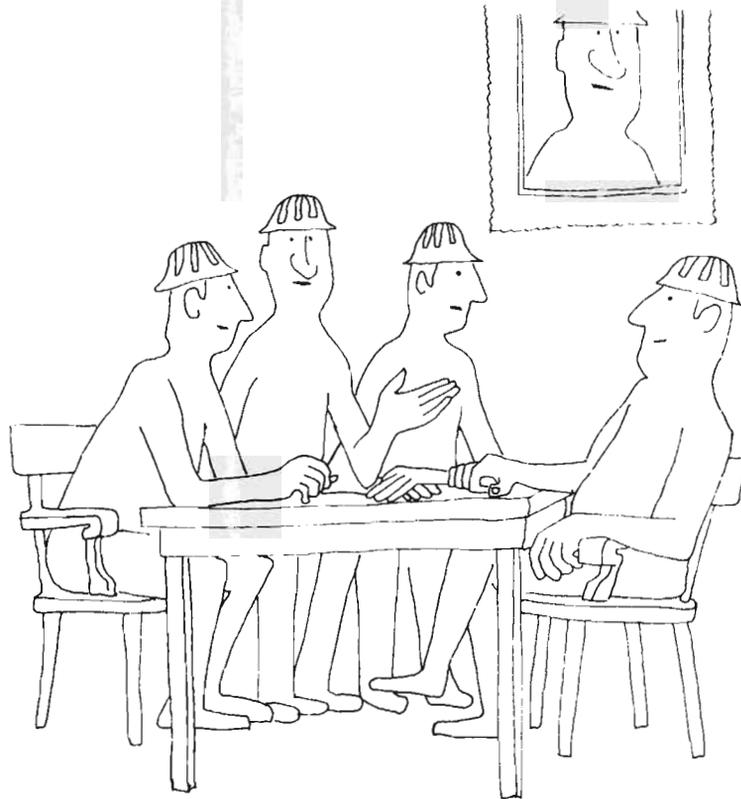
En Bion encontramos una concepción muy similar del grupo de trabajo eficiente y maduro, del cual se dice que requiere de sus miembros capacidad de cooperación y esfuerzo... Es un estado mental que implica contacto con la realidad, tolerancia y la frustración, control de emociones; es análogo, en sus características, al YO como instancia psíquica descrito por Freud.

En este nivel de funcionamiento del grupo de trabajo, prosigue Bion, la tarea realizada por el grupo, supone la utilización de métodos racionales y científicos en su abordaje. El líder es aquella persona capaz de ser eficiente en proporcionar una posibilidad para que dicho abordaje se realice. La tarea, que puede ser dolorosa, promueve crecimiento y maduración en el grupo y sus miembros.

Finalmente, Bion considera que el intercambio verbal es una función de este tipo de grupo, y la acción que de ella se deriva también lo es. El grupo de trabajo que tolera la frustración, permite la evolución de ideas nuevas, éstas no son deificadas ni negadas, ni expulsadas, ni su avance es destruido.

Las referencias anteriores nos inducen a suponer que no podemos pensar en un grupo ideal de trabajo desligado de buenos índices de salud mental; pero tampoco podemos hablar de salud mental sin conceder cierto grado de eficiencia en el trabajo. Para nosotros, la ecuación trabajo-salud mental, responde a las mejores exigencias del individuo, de la organización y de la sociedad.

En todo momento el paradigma de grupo ha tendido a plasmar la relación inevitable entre trabajo eficiente y salud mental. La correlación: a mayor grado de salud mental, mayor grado de eficiencia en el trabajo y viceversa, constituye una hipótesis fundamental en el trabajo del psicólogo industrial. Nosotros la hemos hecho nuestra y nos hemos mantenido atentos en perfilar bien la conexión. Esperamos haber dado alcance a dicho cometido.



- EL GRUPO DEBE COMPARTIR UN PROPOSITO, METAS U OBJETIVOS
- DEBE EXISTIR COMPATIBILIDAD Y COMUNICACION EFECTIVA
- AMBIENTE CORDIAL Y TOLERANTE
- UN LIDER CON CONOCIMIENTOS DE SUS PROPOSITOS, Y QUE ESTOS SEAN DE ACUERDO AL GRUPO
- SE TIENEN QUE ANALIZAR LOS PROCESOS INTERNOS Y EVALUAR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES
- UNA ALTA COHESIVIDAD EN EL GRUPO
- SALUD MENTAL DE TODOS LOS INTEGRANTES Y DEL LIDER

C A P I T U L O 7

AREA DE INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Existen en México una amplia gama de actitudes de liderazgo, el cual es usado para dirigir al grupo de trabajo, según se va presentando el caso, lo cual quiere decir que en nuestro país el liderazgo es meramente situacional. La población que ejerce un empleo, oficio o profesión es diferente una de otra, posee características propias inherentes a su desarrollo y a sus rasgos individuales.

Las investigaciones publicadas en los últimos años observan que el grupo en el cual se trabaja es un factor que modela la personalidad del individuo.

Se presenta generalmente a los líderes como personas con inteligencia, imaginación, iniciativa; con una capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas y la habilidad para inspirar a sus subordinados.

Las investigaciones de los científicos subestiman la importancia de la cooperación del empleado y su participación en la toma de decisiones; la evidencia empieza a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección altamente constructivo y se empieza a prestar más atención a los problemas de motivación y relaciones humanas.

El líder moderno, así como los directores, a menudo no están muy seguros de cómo deben comportarse; en ocasiones se encuentran en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "fuerte" o uno "liviano". Algunas veces los nuevos conocimientos le empujan en una dirección, pero al mismo tiempo su experiencia le empuja en otra dirección, resultando ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisiones.

En años recientes se ha investigado sobre la conducta colectiva en el medio laboral y la participación en los grupos. Blake y Mouton (1964) desarrollan un modelo de dirección en las empresas, compuesto por cinco teorías de estilos gerenciales, o sea abarcan las cinco posibilidades de actitudes y prácticas que un jefe puede tener ante los factores de producción y manejo de personal.

Tannenbaum y Schmidt realizaron en 1972 un estudio de cómo elegir un estilo de liderazgo, a partir de las fuerzas que afectan a los líderes, las fuerzas que afectan a los subordinados y las características propias de la situación.

* Es evidente que los estudios sobre participación en grupos y estilos de liderazgo es hasta el momento insuficiente y difusa en nuestro país.

La presente investigación plantea la necesidad de evaluar, mediante un inventario, a poblaciones de personas que ejercen el liderazgo, con el objeto de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características revisten los grupos de trabajo en el sector privado?
- ¿Qué características revisten los grupos de trabajo en el sector gubernamental?
- ¿Qué requisitos conductuales debe de mostrar un buen miembro de grupo de trabajo?
- ¿Qué características debe reunir un grupo ideal de trabajo?
- ¿En qué medida se asemejan los estilos de dirección que se ejercen a un paradigma de grupo?

Hipótesis

- (Hi) Existen diferencias significativas del estilo de dirección entre los sectores privado y gubernamental, y por consiguiente, en cuanto a la calidad de los grupos que en ellos operan.
- (Ho) No existen diferencias entre los estilos de dirección que se ejerce en el sector gubernamental y el sector privado.

Definición de Variables.

Variable Independiente: Estilo Gerencial 1-1; 1-9; 5-5; 9-1; 9-9.

Variable Dependiente: Índices cuantitativos en cuanto a:

- 1.- Las metas u objetivos a lograr por el grupo de trabajo.
- 2.- Las relaciones interpersonales.
- 3.- La comunicación.
- 4.- El estilo de liderazgo.
- 5.- Las normas de grupo.
- 6.- La toma de decisiones.
- 7.- El análisis de los procesos internos.
- 8.- La evaluación de objetivos y actividades.
- 9.- El ambiente físico.
- 10.- La cohesión del grupo.

Metodología

Sujetos:

En la búsqueda de sujetos que contestará al inventario, se tomaba en cuenta los siguientes requisitos para poder ser incluidos:

- Que el nivel jerárquico en que se encontrara fuera el de jefe de Departamento como mínimo.
- Que contestaran completamente el inventario.

En virtud de las facilidades que se presentaron, se escogió para formar el grupo del sector gubernamental (G.S.G.) a la Secretaría de Programación y Presupuesto en cuatro distintas direcciones (Dirección General de Personal, Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección General de Diseño e Implantación del Sistema Nacional de Información, Dirección General de Pagos). Para formar el grupo del sector privado se aprovechó a las personas que aportaron interés en el estudio de Televisa, Laboratorios Sintex, Aseguradora Hidalgo, Construplan, Comermex, Consultores Organizacionales, Hoover, Banco del Atlántico, Bancomer.

Para formar el grupo del Sector Gubernamental (GSG), se aplicaron un total de 71 inventarios para obtener los 50 requeridos para la muestra.

Para formar el grupo del Sector Privado (GSP), se aplicaron un total de 59 inventarios para obtener las 50 personas requeridas para formar esta muestra.

La población a la que se le tenía que aplicar era muy amplia y en razón de las facilidades otorgadas, nos apegamos a un estilo de muestreo, denominado por cuota o inducido.

Instrumentos.

Los autores del estudio construyeron una encuesta, basados en las cinco teorías de estilo gerenciales de Blake y Mouton. Anexo 1.

El propósito era acercarse al funcionamiento de los grupos en México.

En cada reactivo de la encuesta se incluía cada una de las siguientes descripciones:

a) Estilo de Gerencia 1-1.- Casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se tratan con interés los problemas humanos; la filosofía es poner a la gente en sus puestos y dejar que trabajen solos, olvidándose por completo de ellos, no le gusta ejercer ninguna dirección ni control en su personal. Recibe instrucciones y las transmite textualmente a sus subordinados para que ellos las tomen y las cumplan como mejor puedan: exige la realización mínima de trabajo.

b) Estilo de Gerencia 1-9.- Da completa atención al personal, deseando satisfacerlo en todas sus necesidades, tratanto de lograr un ambiente de cordialidad y amistad; parte de la base de que los objetivos y necesidades de la producción son contrarios a los del personal; piensa que si presiona a la gente, ésta no trabajará bien.

c) Estilo de Gerencia 5-5.- Se trata de lograr los objetivos de la organización, mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio; otorga regular interés en los factores de producción y personal. Trata de lograr un equilibrio "aceptable" entre los objetivos de la organización y de los individuos.

d) Estilo de Gerencia 9-1.- Se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción concediéndole poca importancia a las necesidades del personal. Otorga un alto grado de importancia a la producción y poco interés al personal; prefiere sacrificar al personal con

tal de lograr una alta producción. El subordinado debe hacer lo que se le ordena; si no obedece, se utiliza la presión, para lograr los objetivos es preciso presionar al máximo al personal; los empleados deben lograr un máximo de eficiencia y producción, aún por sobre todas las cosas.

e) Estilo de Gerencia 9-9.- Los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto, lo que equivale a una alta preocupación e interés por la producción y el personal. Se integra al personal "envolviéndolo" o involucrándolo en la participación de la determinación de las actividades y condiciones de trabajo; la base de esta dirección es la creación e incremento de las condiciones que alientan y motivan la integración de la creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia al través de una elevada moral por la acción del equipo de trabajo.

Procedimiento.

Todos los sujetos fueron informados acerca del objetivo de la investigación, pudiendo decidir voluntariamente su participación en la misma.

El instrumento fue aplicado en el lugar de trabajo de cada una de las personas en forma individual, por los autores: las instrucciones de administración fueron iguales para todos los sujetos.

Para verificación de los puestos se acudió a los archivos correspondientes, ninguna persona fue retirada por falsear su puesto.

30 sujetos fueron excluidos del estudio por no responder completamente al inventario argumentando razones personales.

Se le asignó un puntaje a cada opción de los reactivos para facilitar la calificación.

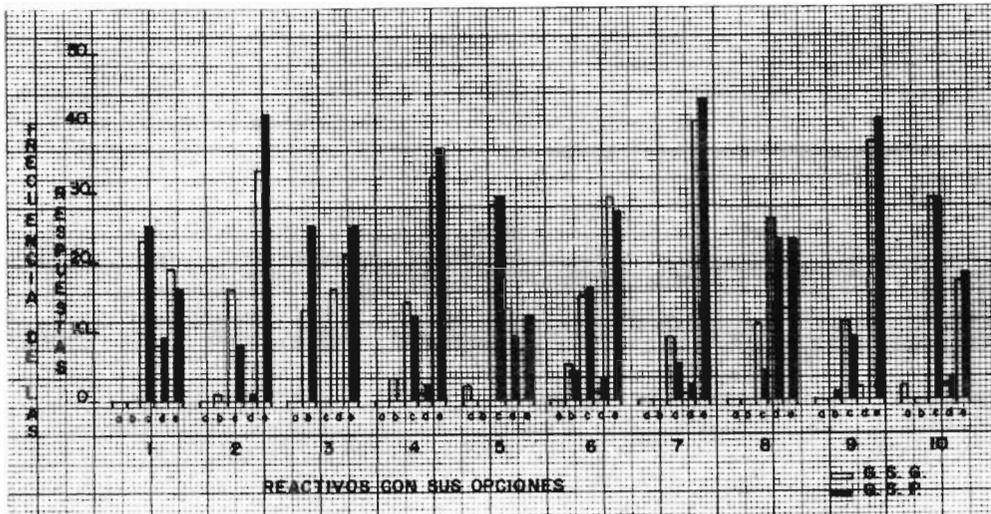
Resultados.

La tabla 1.1 presenta la frecuencia de respuesta a cada opción por reactivo. Algunos hallazgos importantes surgen de estos datos: en ambos grupos el porcentaje máximo de respuestas es la opción "E" (Estilo Gerencial 9-9); a continuación se da la mayor frecuencia a la opción "C" (Estilo Gerencial 5-5).

En cuanto a los demás porcentajes, aunque son similares, no sobrepasan un 15%.

Lo anterior nos indica que los objetivos de la empresa o de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal mediante equilibrio del trabajo y el ambiente laboral; estableciendo equipos que tienen confianza y respeto a la organización.

La Gráfica 1. Es una gráfica comparativa de la frecuencia de respuestas de cada opción por reactivo.



Gráfica 1.

Comparación de la frecuencia de respuesta a cada opción por reactivo.

Tabla 1.1. Frecuencia de Respuesta a cada Opción por Reactivo.

REACTIVO	G.S.G. % DE CADA RESP.					G.S.P. % DE CADA RESP.					TOTAL % DE RESP.				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	0	0	46	16	38	0	0	50	18	32	0	0	48	17	35
2	0	2	32	0	66	0	0	16	2	82	0	1	24	1	74
3	0	26	0	32	42	0	50	0	0	50	0	38	0	16	46
4	0	6	28	2	64	0	0	24	4	72	0	3	26	3	68
5	4	0	56	26	14	0	0	58	18	24	2	0	57	22	19
6	0	10	30	2	58	0	8	32	6	54	0	9	31	4	56
7	0	0	18	2	80	0	0	10	4	86	0	0	14	3	83
8	0	0	22	52	26	0	0	8	46	46	0	0	15	49	36
9	0	0	22	4	74	0	2	18	0	80	0	1	20	2	77
10	4	0	58	4	34	0	0	58	6	36	2	0	58	5	35
TOTAL	.8	4.4	31.2	14	49.6	0	6	27.4	10.4	56.2	.4	5.2	29.3	12.2	52.9

Tabla 1.2 Muestra la Frecuencia de Calificaciones Totales.

Calificación Total	G.S.G. Frecuencia	G.S.P. Frecuencia	Total
30	1	0	1
31	0	0	0
32	1	0	1
33	0	0	0
34	0	1	1
35	3	0	3
36	2	1	3
37	5	4	9
38	6	4	10
39	6	7	13
40	2	4	6
41	1	2	3
42	5	7	12
43	4	8	12
44	6	2	8
45	1	1	2
46	0	4	4
47	2	1	3
48	3	1	4
49	0	1	1
50	2	2	4
Total	50	50	100

Tabla 1.3 Medidas de Desviación Cuartilica.

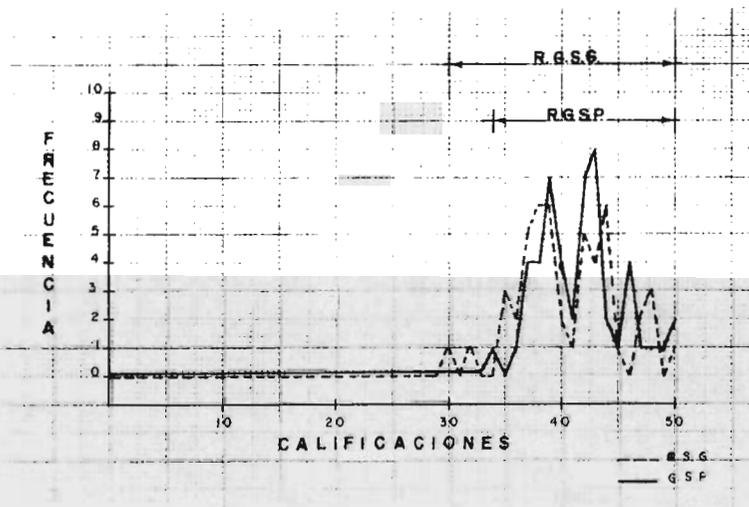
Cuartil	G.S.G.	G.S.P.	Total
Q1	36.5	38.5	36.25
Q2	40.5	42.5	41.5
Q3	44.5	46.5	46.25

La Tabla 1.2 muestra las frecuencias de las calificaciones totales; aunada a la Tabla 1.3 que muestra las medidas de desviación cuartilica; nos indican qué porcentaje de personas se encuentran en cada uno de los cuartiles, según la Tabla 1.4.

Tabla 1.4 Porcentaje de Personas por Desviación Cuartilica.

Cuartil	Porcentaje del G.S.G.	Porcentaje del G.S.P.	Porcentaje Total
Q1	14%	20%	9%
Q2	38%	40%	41%
Q3	32%	30%	38%
Q4	16%	10%	12%

Continuando con las medidas de dispersión, obtenemos la Gráfica 2, la cual nos muestra en forma comparativa tanto las frecuencias de puntuación como los recorridos de cada sector encuestado.



Gráfica 2.

Comparación de las frecuencias de puntuación entre los dos sectores encuestados y los recorridos efectuados.

Los recorridos son:

$$R.G.S.G. = R = X_n - X = 50 - 30 = 20$$

$$R.G.S.P. = R = X_n - X = 50 - 34 = 16$$

Considerando las magnitudes de ambos recorridos, se observa que el grupo del Sector Privado representa más las calificaciones obtenidas.

Los datos de los inventarios de cada grupo fueron analizados de acuerdo con la fórmula de student con objeto de descubrir y evaluar diferencias entre grupos.

La prueba de correlación producto momento de Pearson se utilizó con objeto de observar el grado en que los dos grupos se encuentran relacionados.

La Tabla 2.1 muestra las calificaciones medias, diferencia de medias, suma de cuadrados, desviaciones estándar de t y p .

De la Tabla 2.1 se obtuvieron las Gráficas 3 y 4, que corresponden a las distribuciones por frecuencia de calificación del grupo del Sector Gubernamental y del grupo Sector Privado respectivamente.

Se puede observar que la diferencia entre ambas distribuciones es mínima.

Por los datos obtenidos en el análisis de nuestras muestras, argumentamos que no existen diferencias significativas entre los estilos de dirección.

Se obtuvo una t con valor de 5.85 y α gl; (podemos hacer notar que una t de 2.57582 es la que se requiere para un nivel de significatividad de 0.01).

Se fijó con anterioridad un nivel de significatividad de 0.05; nuestro resultado es:

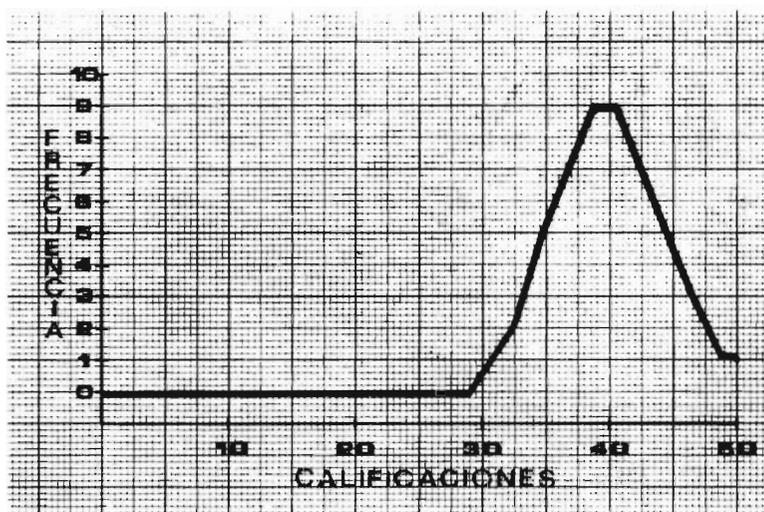
$$0.01 > P > 0.00$$

De ahí que no podemos rechazar la hipótesis de nulidad.

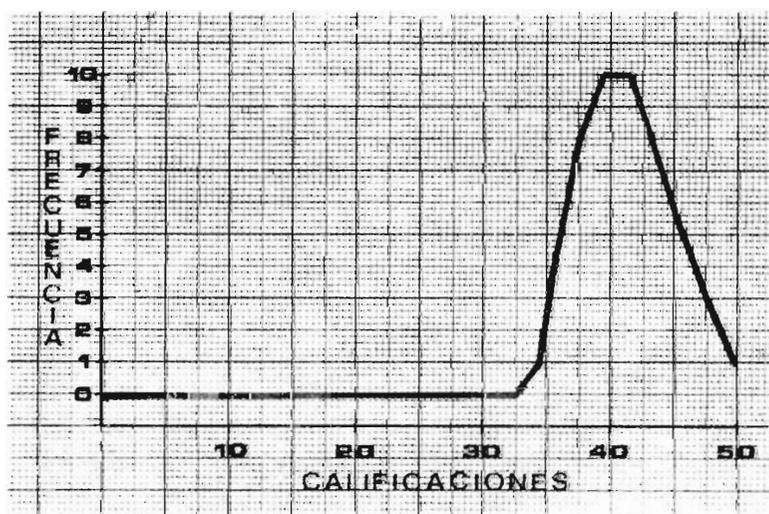
El coeficiente de correlación de rango de Spearman es de .994624, por lo que las calificaciones están correlacionadas de manera casi perfecta.

Tabla 2.1 Datos comparativos del inventario en el Grupo Sector Gubernamental y el Grupo Sector Privado.

Variable n= 100 gl= 98	Media G.S.G	Media G.S.P	Dif. de Medias	Suma de Cuadros	Desviación Estandar		Valor de t	P
					G.S.G	G.S.P		
Metas u objetivos a lograr por el grupo	3.92	3.82	.10	81.06	3.65	4.44	.55005	<0.6 > 0.5
Relaciones interpersonales	4.30	4.66	.36	75.72	3.65	4.44	2.04894	<0.05> 0.02
Comunicación	3.90	3.50	.40	185	3.65	4.44	1.45613	<0.2 > 0.1
Estilo del liderazgo	4.24	4.48	.24	91.6	3.65	4.44	1.24159	<0.3 > 0.2
Normas de grupo	3.46	3.66	.20	73.64	3.65	4.44	1.15406	<0.3 > 0.2
Toma de decisiones	4.08	4.06	.02	122.5	3.65	4.44	0.08944	<1.0 > 0.9
Análisis de los procesos internos	4.62	4.76	.14	48.9	3.65	4.44	0.99150	<0.4 > 0.3
Evaluación de objetivos y actividades	4.04	4.38	.34	43.7	3.65	4.44	2.54681	<0.02> 0.01
Ambiente físico	4.52	4.58	.06	70.66	3.65	4.44	0.35335	<0.8 > 0.7
Cohesión del grupo	3.64	3.78	.14	102.1	3.65	4.44	0.68593	<0.5 > 0.4
Total	40.72	41.68	.96	66,857.52	3.65	4.44	0.36941	<0.8 > 0.7



Gráfica 3.
Distribución de frecuencias obtenidas por el Grupo del Sector Gubernamental.



Gráfica 4.
Distribución de frecuencias obtenidas por el Grupo del Sector Privado.

Los resultados obtenidos muestran que no existen diferencias significativas entre los dos grupos.

Para un mejor entendimiento de los datos, trataremos las variables por separado.

1.- Las metas u objetivos en el grupo ideal de trabajo son del estilo gerencial 5.5 es en ambos grupos el tipo de respuesta que abarca los mayores promedios (Tabla 1.1).

Los Directores esperan que tanto se den objetivos como buen ambiente; tratando de formar un grupo maduro en el que se tiene que aprender a no abandonar un objetivo a la primera dificultad persiguiéndolo y modificándolo o redefiniendo nuevamente. Se busca el equilibrio entre logro de metas organizacionales y objetivos fijados por el grupo, involucrando a los miembros a que sientan que los acontecimientos y las decisiones del grupo son sus decisiones; sólo de esta manera el equipo alcanza niveles superiores de eficacia. Únicamente el 35% de los sujetos contestó de acuerdo al grupo ideal propuesto por los autores.

2.- Las relaciones interpersonales tienen que ser de vital importancia al igual que el trabajo para ambos grupos; se trata de lograr los objetivos en común acuerdo con el personal, buscando la labor completa del equipo (estilo Gerencial 9-9); se tratan de integrar e involucrar emocionalmente a los integrantes; ya que tanto la productividad como la armonía del grupo dependen en gran medida del grado en que se pueden efectuar ajustes a las percepciones reales de los demás y de él mismo; se tienen que aceptar entre ellos mismos.

Este tipo de estilo Gerencial predominante en un 74% de las personas a las que se les aplicó el inventario se apega al paradigma de grupo sugerido por los autores (Capítulo 6).

3.- La comunicación en el grupo es un punto que refleja disparidades, ya que un 38% de las personas la consideran que responda sólo a necesidades de trabajo. Un 46% la toma como base de la eficiencia. En el Sector Privado prevalece a un 50% en cada uno de los estilos de dirección anteriores. En el Sector Gubernamental, aunque no es tan notorio un estilo de dirección preciso, puesto que para el estilo 9-9 lo prefiere un 42%, el estilo 1-9 un 26% y el estilo 9-1 un 32%.

Esto último quiere decir que esperan de la comunicación que cumpla con los requisitos de la empresa.

El hacer un análisis exhaustivo de esta materia corresponde a los estudiosos de la conducta y a la comunicación; este punto muestra diferencias muy notorias con el paradigma presentado. Para solucionar los problemas existentes en la comunicación proponemos algunas alternativas en el Capítulo 6.

4.- El liderazgo que se sigue en ambos grupos es el que integra necesidades personales y organizacionales en un 68% de los casos; este estilo de liderazgo es el 9-9; se caracteriza por la confianza y respeto de las personas; como fue tratado en el punto dos, se involucran emocionalmente tanto empleados como Jefe.

El ideal de liderazgo reinante es el estilo demográfico, dispuesto en un 72% en el grupo del Sector Privado y en un 64% del Sector Gubernamental. Este estilo de liderazgo es el que proponen los autores en el Capítulo 6.

5.- Las normas del grupo dentro de los grupos estudiados se caracterizan en que equilibran rendimiento y satisfacción; es el estilo de liderazgo 5-5 el más representante de estos estilos con un 57% de preferencia, no obstante que las normas, estatutos o reglamentos representen el estándar de la conducta del grupo en condiciones de trabajo y lo que se espera de las personas, la dirección olvida por momentos esto para no presionar a las personas, las únicas leyes que consideran importantes son las políticas y condiciones de trabajo que existen desde antes de que pueda formarse un grupo, por lo cual, este punto queda en las márgenes externas del paradigma de tal modo que es conveniente para los que dirigen un grupo, estudiar el Capítulo 6.

6.- La Toma de Decisiones según el 56% de la población estudiada, favorece el consenso en todos los casos y en un 31% sólo de decisiones compatibles con el trabajo.

Estamos de acuerdo con la mayoría, en virtud de que cuando se tienen que tomar decisiones, éstas tienen que ser tomadas positivamente para solucionar un problema; las personas sienten la necesidad de sentirse escuchadas, y el grupo tiene que compartir ideas a fin de llegar a una decisión práctica y que pueda brindar más rendimiento.

7.- El análisis de los procesos internos de un grupo, es algo que merece el interés de todos, orienta los objetivos, ya que se van comprendiendo y regulando los procesos de interacción que se desarrollan en el mismo.

El 83% de las personas respondieron a este estilo de liderazgo. Siendo en ambos grupos el factor más sobresaliente.

En los grupos se tiene que lograr que los sujetos participen identificándose ellos mismos con el grupo y sus objetivos, tienen que analizar su propia participación.

8.- La evaluación continua de objetivos y actividades, es un factor indispensable de eficiencia en el trabajo: Estilo 9-1, en el que se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción concediéndose poca importancia a las necesidades personales, es necesario que el grupo sepa si las actividades que está desarrollando corresponden o no a lo que el grupo desea, efectuando cambios y mejoras en el sistema llevado. Este estilo de liderazgo es del tipo autoritario, el cual indica que falta maduración en el líder y confianza en el personal.

9.- El ambiente físico ha de responder a objetivos comunes de grupo y organización; esto es el 77% de respuesta a favor del estilo 9-9, el que integrará a la alta Dirección con el personal.

En los años recientes es cuando se ha prestado más atención a los factores ambientales en la empresa, tanto en seguridad como considerándolas variables que afectan el rendimiento.

Que mejor que el grupo tanto como la empresa puedan resolver de una manera práctica los inconvenientes existentes, ya que el empleado en su grupo puede tratar de dar solución a los problemas ambientales surgidos de una mala o mejor dicho una inadecuada planeación; y la empresa por medio del esfuerzo de la Dirección tratará de aumentar el atractivo del ambiente físico.

10.- Si se equilibra el trabajo y la cohesión el grupo puede resultar más efectivo, esto es el 58% de la opinión en ambos sectores, estilo de liderazgo 5-5.

Es un tanto alejado del paradigma, puesto que la cohesividad es un factor positivo para la eficacia del grupo si su origen es interno, es decir, si se presentan tanto "espíritu de cooperación, es - fuerzo sostenido, satisfacción y se resiste a los contratiempos por parte del grupo; no se debe esperar que un grupo sea más efectivo al presentarse una amenaza externa, dado que la atención de dicha amenaza hace más difícil el avance efectivo hacia las metas.

En lo que respecta a las características que debe reunir un grupo ideal de trabajo, los factores englobados los mencionamos a continuación, de acuerdo a la frecuencia de respuestas, en orden de mayor a menor.

- Responsabilidad, constancia y dedicación en el trabajo.
- Que contenga elementos con un alto grado de preparación educativa y capacidad creadora.
- Homogeneidad y estabilidad entre sus miembros.
- Que existan canales adecuados de comunicación.
- Que logre decisiones adecuadas por consenso.
- Que sea factible delegar responsabilidades y se puedan determinar las funciones a cada sujeto.
- Existan posibilidades de desarrollo para los integrantes.
- Que elabore y analice sus propios objetivos de trabajo.

En cuanto a los requisitos deseables que debe de mostrar un buen miembro de grupo, citamos los cinco puntos fundamentales, de acuerdo a la frecuencia de respuestas.

- Dedicación, motivación y atención al trabajo.
- Iniciativa y cooperación para el logro de objetivos propios de la organización.
- Conocimientos y experiencia para poder desarrollar el puesto adecuadamente.
- Estabilidad y madurez emocional.
- Que sea sociable, para que pueda lograr adaptarse al medio ambiente y al grupo en que trabaja.

Discusión.

De acuerdo a los resultados obtenidos, observamos que el estilo de Dirección predominante es el autoritario, pero por otro lado

sabemos que aunque predomine un estilo particular, también se tiene un "segundo estilo de dirección" que aparece en determinadas circunstancias cuando el primero ha fallado en cuanto a los resultados que se desean obtener; del mismo modo, es importante considerar que la persona es muy compleja y que ante determinados hechos puede cambiar en ciertos aspectos, no obstante no se debe olvidar que una persona al ejercer un estilo de dirección en el Sector Gubernamental o en el Sector Privado, no forzosamente cambiará su estilo al cambiar de sector de trabajo.

El estilo predominante de estilo de dirección es tanto diferente al del paradigma de grupo (Capítulo 6), en virtud de que este estilo utiliza al máximo la relación de autoridad de Jefe a Subordinado; no hay que pensar que las funciones sean únicamente planear, dirigir y controlar el trabajo de los subordinados para lograr los objetivos de la empresa; estos últimos deben limitarse a checar y ejecutar, las relaciones interpersonales son formales.

No podemos argumentar que ésta sea una completa rigidez, como dijimos anteriormente, ante las fallas imitará conductas de "segundo estilo", puesto que se dan cuenta de que no necesariamente se logran los objetivos a través del ejercicio de la autoridad, sino con el conocimiento y comprensión de las necesidades humanas.

Aunque todavía tenemos mucho que aprender de la conducta humana en las situaciones laborales, gran parte de los resultados de las investigaciones realizadas hasta ahora pueden aplicarse directamente a los problemas humanos en la industria y en los negocios, lo cual quiere decir que en el mejoramiento de las relaciones humanas vale la pena de que la gerencia desarrolle un mayor esfuerzo en ese sentido, y que los científicos de la conducta desarrollen cada vez un mejor intento para conocer dichas conductas.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

Uno de los principales objetivos de esta tesis, es el crear una conciencia del estudio de los grupos, ya que en el medio laboral nos encontramos días tras día, con conflictos e incidentes en cada lado: nos referimos a las huelgas, y en el menor de los casos a la apatía por parte de los trabajadores, la cual redundaba en baja productividad.

Hay un hecho al que debemos hacer frente: los valores más caros de nuestra sociedad son aparentemente contradictorios. Por un lado amamos nuestra herencia de fuerte individualismo, por el otro, estamos orgullosos de considerarnos auténticos representantes de la democracia.

A pesar de esta flagrante contradicción, el grupo, como unidad primordial de trabajo ha venido ganando terreno e imponiendo condiciones en el campo de la industria. Desde la oposición e indiferencia o simple tolerancia, se ha pasado a la búsqueda activa, en pos de mejores condiciones para el trabajo y desarrollo de los grupos. Hawthorne puso de manifiesto que el individuo existe siempre dentro del grupo, por lo que es imposible comprender al individuo sin acercarse al comportamiento de su grupo de trabajo.

De ahí que una de las preocupaciones serias de los científicos del comportamiento, empresarios y administradores de personal, haya girado y gire en torno al papel de los grupos en la empresa. Existe igual preocupación en torno al manejo de dichos grupos para ayudar a los individuos a lograr el máximo desarrollo de que son capaces.

Precisamente, la tesis viene a reflejar este creciente inquetud, que demanda mejores habilidades para trabajar en grupo, lo cual no se debe pura y simplemente al deseo de conomizar esfuerzo, sino también al convencimiento, cada vez más firme, de que existen ciertas experiencias de formación que los individuos pueden adquirir en el grupo, pero que no se presentan en las relaciones de persona a persona. Esto significa, por consiguiente, que los mejores elementos de trabajo y las personas mejor integradas desde el punto de vista emocional, surgirán siempre en el contexto de grupo.

En el presente trabajo se vieron aspectos específicos, los cuales no se pueden generalizar a la situación laboral reinante en cada sector de trabajo, se dan como puntos de interés que ayudarán tanto a que las personas puedan sentirse mejor en el grupo, como para que la empresa pueda manejar adecuadamente al personal reduciendo todo esto en mayor y/o mejor calidad de los procesos.

Sin embargo, la creación de grupos ideales de trabajo no constituye una mera resultante de la aplicación de un "recetario de cocina", cosa que a algunos pudiera aprecer este tesis, en lo que atañe a descripción del paradigma. Nunca pretendimos establecer un "recetario fácil". Al contrario, pensamos que este trabajo ha contribuido también a poner de relieve la enorme complejidad de la vida de grupo, y por ende del grupo de trabajo.

Si solamente hemos hecho hincapié en ciertas variables, concretamente 10, es porque la investigación existente al respecto, muestra una mayor incidencia sobre ellas. Pero la pregunta sigue en pie: ¿la sola conjunción de estas 10 variables aseguraría por sí misma la existencia de un grupo ideal de trabajo? Consideramos que sí, solamente en tanto en cuanto que no podemos imaginar un grupo ideal de trabajo, sin poseer estos requisitos en grado suficiente. Pero también advertimos que la sola presencia de estos factores tal vez no consiga determinar lo que hemos dado en llamar un grupo ideal de trabajo.

Pudiera parecer que semejante duda contradice nuestro propósito y desdice lo que dijimos. Pero no es así; nosotros siempre hemos aludido a condiciones "necesarias e indispensables", más no "únicas".

La naturaleza del trabajo, puede introducir también un elevado grado de relativismo en los niveles de necesidad de las distintas variables consideradas. Es evidente, por ejemplo, que un grupo que trabaja en un proyecto espacial de la NASA, no puede revestir las mismas características ideales que un grupo de obreros metalúrgicos. En ambos casos, no obstante, ninguna podrá preciarse de grupo ideal de trabajo, a menos que posean en buena dosis (habido cuenta el relativismo inherente a la naturaleza del trabajo desarrollado), los 10 factores referidos. Así pues, el relativismo representa una de las principales características o limitantes del paradigma descrito. Pero lo que entraña una limitante, constituye al mismo tiempo la fuerza de este trabajo, que si ha de tener alguna utilidad, es que puede presentar ciertas ideas, y maneras de relacionarlas, que han resultado de utilidad, con un número considerable de circunstancias y de personas.

A medida que la investigación abunde en estos aspectos podrá matizarse mejor el alcance de las variables, que en este momento son interpretaciones relativas a los conocimientos actuales, pero que quizá se modifiquen o se sustituyan por otras, dentro de poco tiempo. Más aún, algunos renglones del paradigma, pueden sonar a postulados ideológicos y suponer algunas condiciones que no pueden llevarse a la práctica (como en el vacío perfecto de las teorías físicas). Esto no es un freno, sino un estímulo para el invento y el descubrimiento. Lo importante, estimamos nosotros, es que la empresa se convenza verdaderamente de que está subestimando gravemente el potencial que encierran sus recursos humanos (en muchos casos), y consagre su tiempo, su dinero y sus esfuerzos a desarrollar aplicaciones más eficientes de las doctrinas expuestas y defendidas en estas páginas, o incluso a inventar otras más valiosas todavía.

Queremos sugerir también, en relación con esto, que no basta con que la legislación federal del trabajo haya considerado oportuno consagrar el derecho del trabajo a la capacitación, lo cual tiene una finalidad evidentemente técnica. Para nosotros, el derecho a la capacitación debe orientarse de forma integral. Esto quiere decir, hablando concretamente de los grupos de trabajo, que se les ha de proporcionar asesoría en lo que atañe no sólo al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos para el trabajo, sino que paralelamente estos grupos han de ser capacitados por profesionales en el estudio de la conducta, en los aspectos inherentes al proceso de grupo. Es importante enseñar a un obrero a manejar el torno por ejemplo, pero es también de vital apremio para él y para la empresa, ayudarle a mejorar sus manifestaciones conductuales dentro del grupo. Hay que recordar que los grupos "no nacen, se hacen".

Este trabajo no está exento de errores; puesto que cuenta con infinidad de obstáculos que impiden demostrar y aclarar puntos específicos al estudiar a los grupos; entre los factores que se deberán tomar en cuenta para futuras investigaciones están:

- La inmensa población o sectores a estudiar.
- La complejidad del carácter personal inherente a cada individuo.
- El hecho de que exista una conducta colectiva que cambia día con día.
- Las facilidades que se brinden y que puedan encontrar los investigadores.

Finalmente, señalemos que la investigación realizada en el medio laboral mexicano, aunque adolece de suficiente amplitud, nos ha permitido un acercamiento provechoso al funcionamiento de dichos grupos. Contra una presunta suposición se ha visto que no existen diferencias significativas entre los grupos del sector público y los grupos del sector privado. Se ha puesto de relieve que se trabaja con grupos no en base a un plan previo que aliente la búsqueda de mejores condiciones, sino que los grupos dejan un tanto al azar, en muchos aspectos que parecen no tener relación directa con el trabajo. Asimismo se ha descrito al grupo de trabajo como entidad focalizada a la tarea, donde los objetivos, los conocimientos y la experiencia ocupan un lugar primordial, lo que se viene a complementar con la deseabilidad de un adecuado equilibrio emocional y capacidad de integración, por parte de los integrantes.

En términos generales, la investigación vuelve a incidir sobre variables como comunicación, consenso, metas, evaluación de objetivos, madurez emocional, etc., lo cual se halla en la línea del paradigma. Cabe destacar la importancia concedida a experiencia y conocimientos, aspecto que nosotros dábamos por supuesto al referirnos al grupo de trabajo y definirlo como "aquel tipo de grupo que requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo". Sin embargo, es conveniente manejar este aspecto de forma explícita y tomarlo en cuenta para posteriores estudios.

Sólo la investigación permanente permitirá ir descubriendo las características de nuestros grupos de trabajo, así como mejores fórmulas para su desarrollo. No queremos inculcar la idea de un determinado paradigma, concretamente el propuesto; si en cambio nos interesa reafirmar la importancia de una teoría más acorde con los hechos y menos mantenida por la costumbre, la tradición ó ciertos prejuicios.

Y si como atinadamente lo expresa Mc Gregor, "logramos aprender a realizar el potencial de colaboración que late en los recursos de la industria, proporcionaremos a los gobiernos y naciones un modelo que está urgentemente necesitando la humanidad".

A N E X O 1

La siguiente encuesta tiene por objeto conocer su opinión acerca de cada uno de los tópicos que a continuación se le presentan.

La información por usted proporcionada es absolutamente confidencial e independiente de su lugar de trabajo.

Para contestar marque sólo una de las opciones.

- 1) Para que un equipo de trabajo alcance niveles superiores de eficacia, es necesario que:
 - a) Se conceda mínima importancia de los objetivos.
 - b) Más que objetivos, exista buen ambiente social.
 - c) Se den tanto objetivos como buen ambiente.
 - d) Se establezcan y cumplan los objetivos, primordialmente.
 - e) Existan "objetivos comunes".

- 2) Las relaciones interpersonales en un grupo de trabajo bien integrado deben:
 - a) Apenas ser tomadas en cuenta.
 - b) Consideradas como necesidad única y primordial.
 - c) Tan necesarias como lo requiera el trabajo.
 - d) Secundarias, sin que interfieran con el trabajo.
 - e) De vital importancia, al igual que el trabajo.

- 3) Un grupo de trabajo incrementa su eficacia en materia de comunicación, siempre y cuando:
 - a) Se estructure lo menos posible.
 - b) Se cree un ambiente amistoso y cordial.
 - c) Responda sólo a necesidades del trabajo.
 - d) Cumpla los objetivos de la empresa.
 - e) Se la considera como base de la eficiencia.

- 4) Por lo regular, un grupo de trabajo suele funcionar mejor bajo un estilo de liderazgo:
 - a) Que desarrolle la mínima iniciativa.
 - b) Que atienda básicamente a necesidades de los demás.
 - c) Que equilibre esfuerzo y atención a necesidades.
 - d) Que sólo tome en cuenta la eficiencia.
 - e) Que integre necesidades personales y organizacionales.

- 5) Un grupo eficaz de trabajo ha de disponer de constituciones, reglamentos y estatutos, cuya característica fundamental sea:
- a) Alentar el mínimo de esfuerzo e integración.
 - b) Satisfacer necesidades sociales.
 - c) Equilibrar rendimiento y satisfacción.
 - d) Obtener máxima eficiencia en el trabajo.
 - e) Obtener dedicación a base de proporcionar satisfacción.
- 6) La forma principal de "adopción de decisiones" a que ha de aspirar un grupo de trabajo consiste en:
- a) Dejarlas al arbitrio personal.
 - b) Transferir la capacidad de decisión.
 - c) Permitir sólo decisiones compatibles con el trabajo.
 - d) Imponer sistemáticamente las decisiones.
 - e) Favorecer el consenso, en todos los casos.
- 7) El análisis de los procesos internos en un grupo "ideal" de trabajo, es algo que :
- a) No merece apenas dedicación.
 - b) Debe surgir, sólo si se pide.
 - c) Debe hacerse, paralelamente al trabajo.
 - d) Debe propiciarse sólo para incrementar la eficiencia.
 - e) Merece el interés de todos; orienta objetivos.
- 8) La evaluación continua de objetivos y actividades, en un grupo de trabajo, constituye:
- a) Un factor sin importancia.
 - b) Una necesidad, si así lo estima el grupo.
 - c) Un equilibrio entre trabajo y necesidad.
 - d) Un factor indispensable de eficiencia en el trabajo.
 - e) Una necesidad de un grupo sano y maduro.
- 9) En la constitución de un grupo mejorado de trabajo, el ambiente físico:
- a) Puede mantenerse como sea.
 - b) Ante todo ha de favorecer la informalidad y charla agradable.
 - c) Debe responder a la exigencia de un buen desempeño.
 - d) Ha de favorecer sólo la producción.
 - e) Ha de responder a objetivos comunes de grupo y organización.

- 10) Un grupo de trabajo puede resultar tanto más efectivo cuanto que:
- a) Se desarrolle o no unión de grupo.
 - b) Se atienda sólo a la unión y buenas relaciones.
 - c) Se equilibre trabajo y cohesión.
 - d) Se atienda sólo al cumplimiento de metas de trabajo.
 - e) Se fomente la interdependencia.
- 11) Qué requisitos debe mostrar un buen miembro de grupo. Enúncie los.
- 12) Qué características fundamentales considera usted que debe reunir un grupo "ideal de trabajo". Enúncielas.

GRACIAS POR SU COOPERACION.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Adkins Wood Dorothy, "Elaboración de Tests". Editorial Trillas México 1971.
- 2.- Atmore A., Avery P.W., Blakemore H. y Col., "Historia del Hombre". Editorial Selecciones del Reader's Digest, México 1974.
- 3.- Bales R.F., "Interaction Process Analysis". Editorial Addison - Wesley, Cambridge, Mass. 1950. pág. 153 - 154.
- 4.- Bass B.M. "Leadership, Psychology, and Organizational Behavior", Editorial Harper and Row, New York, 1960.
- 5.- Bass B.M. Barret G.V., "Man, Work and Organizations (An introduction to industrial and organizational Psychology) "University of Rochester, U.S.A. 1972.
- 6.- Baxter, Bernice y Cassidy Rosalinda, "Group Experiencie the Democratic Way. Editorial Harpers. New York, 1943, pág.3.
- 7.- Beckhard Richard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos". Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1973.
- 8.- Benis W., "Desarrollo Organizacional". Fondo Educativo Interamericano, S.A., Mass. 1973.
- 9.- Berelson Bernard y Steiner Gay A. "An Inventory of Scientific Findings". Editorial Harcourt Inc. New York 1964.
- 10.- Bion, "Ideas y Conceptos de Bion". Editorial Nueva Visión, Buenos Aires 1976.
- 11.- Blake R. R. y Srygley Jane, "El Modelo de Cuadro Organizacional Grid". Editorial Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- 12.- Blake R. R. y Mouton N., "Reactions to Intergroup Competition Under Win-lose Conditions". Management Science Vol. 7, 1961, pág. 420-435.

- 13.- Brodbeck M. "Methodological Individualism: Definition and Reduction". *Phylosophy of Science*, Vol. 25, 1958 pag.1-22.
- 14.- Brown Roger, "Psicología Social". Siglo Veintiuno Editores, S.A. México 1974.
- 15.- Carwright Dorwin y Zander Alvin, "Manual de Dinámica de Grupos". Editorial Trillas, México 1976.
- 16.- Clay Smith H. y Wakeley J.H., "Psicología de la Conducta Industrial". Editorial Mc. Graw-Hill, México 1978.
- 17.- Dyer W.G., "Teoría y Método Modernos del Adiestramiento Grupal". Editorial Guadalupe, Buenos Aires, 1975.
- 18.- Elliot Grace L., "Como Ayudar a los Grupos a Tomar Decisiones". Editorial Diana, México 1975.
- 19.- Engels F., "El origen de la familia, propiedad privada y el estado. El Papel de Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre". Editorial Fondo de Cultura Económico, México 1970; Pag. 3-5, 22-29, 211-223.
- 20.- Fernández Calderón Julieta y Cohen Degovia G.C., "El Grupo Operativo". Editorial Extemporáneos, S.A., México 1973.
- 21.- Freedman J.L., Carlsmith J.M. y Sears D.O., "Social Psychology" Editorial Prentice Hall, New Jersey, 1974.
- 22.- Fromm Erich, "Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea". Editorial Fondo de Cultura Económica, Bogotá 1976.
- 23.- Gardner J.W., "How to prevent organizational dry rot". Editorial Harper and Row New York, 1965.
- 24.- Gibb J.R. "Manual de Dinámica de Grupos". Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1964.
- 25.- Haiman F.S., "La Dirección de Grupos". Editorial Limusa-Wiley, S.A., México 1972.
- 26.- Hall R.H. "organizaciones: Estructura y Proceso". Editorial Prentice Hall, Madrid, 1973.

- 27.- Hare A.P. "Interaction and Consensus in Different Sized Groups". American Sociological Review, Vol. 17, 1952, pág. 261-267.
- 28.- Hollander E.P. "Principles and Methods of Social Psychology". Editorial Oxford University Press, New York, 1976.
- 29.- Homans G.C., "Social Behavior, its elementary forms". Editorial Harcourt, New York, 1961.
- 30.- Homans G.C., "El Grupo Humano". Editorial Eudeba, Buenos Aires 1972. pág. 134-179.
- 31.- Horney Karen. "La Personalidad Neurótica de nuestro tiempo". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1976.
- 32.- Huse E.F. y Bowditch J.L. "El Comportamiento Humano en la Organización." Editorial Fondo Educativo Interamericano, Bilbao, 1976.
- 33.- Kimball Y., "Handbook of Social Psychology". Edit. Kegan Paul Londres, 1946, pág. 387.
- 34.- Leavitt H.J. "Some effects of certain communication patterns on group performance". Journal of Abnormal and social psychology, 1951, vol. 46 pág. 38-50.
- 35.- Lifton W.F., "Trabajando con Grupos". Editorial Limusa-Wiley, S.A. México 1972.
- 36.- Maier N.R.F., "Principios de Relaciones Humanas". Editorial Omega, Barcelona 1976.
- 37.- Maier N.R.F., "Psicología Industrial". Editorial Rialp, Madrid, 1973.
- 38.- Man L., "Elementos de Psicología Social", Editorial Limusa, México 1973.
- 39.- Mayo E. y Lombard G.F.F., "Teamwork and Labor Turnover in Aircraft Industry of Southern California". Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1944.

- 40.- Margerison CH. J., "La Dirección efectiva de Grupos de Trabajo". Editorial Diana, México 1978.
- 41.- Mc. David J. y Harari N., "Social Psychology." Harper and Row, New York, 1968.
- 42.- Mc. Gregor D., "El aspecto humano de las empresas". Editorial Diana, México, 1973.
- 43.- Mc. Gregor D., "El Administrador Profesional". Editorial Diana, México, 1976.
- 44.- Merton R.F., "Social Theory and Social Structure". Editorial Rev. Glencoe III; Free Press, 1957. Pag. 285-395.
- 45.- Morse L., "Task-Centered Organization Development". Master's Thesis, Sloan School of Management. M.I.T. Jun. 1968
- 46.- Napier R.W., y Gershenfeld M. "Grupos, Teoría y Experiencia". Editorial Trillas, México 1975.
- 47.- Newcomb T.M., "Manual de Psicología Social". Vol. II., Editorial Eudeba, Buenos Aires, 1972.
- 48.- Olmsted M.S., "El Pequeño Grupo". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1978.
- 49.- Reeves E.L., "La Dinámica de los Grupos y su Comportamiento". Editorial Técnica, S.A., México 1971.
- 50.- Rodríguez A., "Psicología Social". Editorial Trillas, México 1977.
- 51.- Rogers C., "Barriers and Gateways to Communication". Harvard Business 30,4 (Julio-Agosto, 1953) pag. 44-49.
- 52.- Shao S.P., "Estadística para Economistas y Administradores de Empresas". Editorial Herrero Hnos., Sucs., S.A. México 1974, Pag. 300-352, 398, 450.

- 53.- Sherif M y Sherif C.W., "Social Psychology". Editorial Harper and Row. New York, 1969.
- 54.- Sherif M. "Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment". University Book Exchange, Norman, Oklahoma, 1961.
- 55.- Shibutani Tamotsu, "Sociedad y Personalidad". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1972.
- 56.- Schachter, "Desviación, Rechazo y Comunicación". Journal of Abnormal and Social Psychology". Núm. 46, 1951, págs.190-201.
- 57.- Schein E.H., "Psicología Organizacional". Editorial Prentice Hall, México 1975.
- 58.- Small, A.W., "Sociología General", Chicago, Prensa de la Universidad de Chicago, 1905, pag. 495.
- 59.- Smith M., "Social Situation, Social Behavior, Social Group". Psychology Review, Vol. 52, 1945, pag. 224-229.
- 60.- Sprott W. J.H., "Grupos Humanos". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1973, pag. 7-21.
- 61.- Stagner R., "Psicología del Conflicto Industrial". Editorial Wiley, Nueva York, 1956, pag. 6.
- 62.- Stogdill R.M., "Personal Factors Associated with leadership: A survey of Literature". Journal of Psychology, XXV (Enero de 1968) pag. 63-64.
- 63.- Strauss G. y Sayles L.R., "Los Problemas Humanos de la Dirección". Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México 1976.
- 64.- Tannenbaum A.S., "Social Psychology of the Work Organization". Editorial Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, California, 1966.

- 65.- Tannenbaum R. y Schmidt W.H., "How to Choose a Leadership Pattern". Harvard Business Review, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Vol. 5, México 1972.
- 66.- Tausky Curt, "Conducción y Organización. Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1976.
- 67.- Toffler A., "El Shock del Futuro". Editorial Plaza and Janes, S.A., Barcelona 1976.
- 68.- Trecker, H.B. y Trecker Audrey R., "El Trabajo Social en Grupos". Editorial Omega, Buenos Aires, 1966.
- 69.- Trueba Dávalos J., "Hacia una Sociología del Trabajo (De la Sociedad Primitiva a la Sociedad Industrial)." Editorial Emeterio Elu. Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C., México 1976.
- 70.- Trueba Dávalos J., "Planteos de Teoría Sociológica (Las Estructuras Sociales y la Dinámica del Cambio)". Editorial Emeterio Elu. Instituto Mexicano de Estudios Sociales A.C., México 1976.
- 71.- Vela A., "Técnica y Práctica de las Relaciones Humanas". Editorial Indo-American Press Serive, Bogotá, 1976.
- 72.- Von Haller Gilmer B. y Deci E.L., "Industrial and Organizational Psychology". McGraw-Hill, New York, 1977.
- 73.- Walton R.E., "Conciliación de Conflictos Interpersonales." Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1973.
- 74.- Whittaker J.O., "La Psicología Social en el Mundo de Hoy". Editorial Trillas, México 1979.
- 75.- Young Kimball, "Handbolllk of Social Psychology". Editorial Kegal Paul, London 1946, pag. 387.



IMPRESA EN

COPIFIEL

M. A. de Quevedo 320

554 69 63 Coyoacán, D. F.