

con la sorpresa que dicho colectivo, después que se hayan incorporado a él nuevos empleados, se opone a la introducción de nuevas ideas.

Se ha dicho que los **pequeños grupos** son los «bloques que forman las estructuras de las organizaciones». Ello es debido a que, como colectivos, esgrimen una influencia, ya sea ésta buena, mala o neutra. Los grupos pequeños suelen tener una trabazón más fuerte, una comunicación interna más rápida y una distribución más equitativa de poder entre sus afiliados, que los grupos grandes. Los grandes grupos tienen generalmente mayores recursos y, por ello, una mayor creatividad; pero tienen la tendencia a dividirse en facciones más pequeñas o a formar relaciones divisionarias líder-subordinados que rompen su unidad.

Normas y roles en los grupos de trabajo pequeños

Los grupos, especialmente los pequeños que se organizan formalmente o que surgen con espontaneidad, despliegan un tipo singular de poder. Estos grupos establecen unas normas que sus miembros tienen que observar y asignan unos roles por los cuales se distribuyen oficiosamente las responsabilidades. Estas normas y roles pueden actuar en dos sentidos: ayudando o entorpeciendo la consecución de los objetivos formales de la organización.

Las **normas de grupo** son unas pautas aceptadas de conducta que evolucionan gradualmente dentro de un colectivo. La adhesión a estas normas por parte de sus miembros, fortalece la cohesión del grupo y constituye una demostración externa de esta cohesión dirigida a los extraños. Hay normas que solamente tienen un carácter testimonial como llevar la misma ropa, el mismo peinado o hablar una jerga similar. Sin embargo, otras normas conllevan un considerable poder, como cuando el grupo aconseja a sus afiliados sobre la cantidad de trabajo que hay que producir o el nivel de calidad con el que hay que sacar los productos. Las normas también llegan a establecer cómo y cuándo hay que manejar las quejas; por ejemplo, persuadiendo a que dichas quejas sean canalizadas a través del portavoz informal del grupo (Figura 3.6). raras veces se comunican a los ajenos al grupo las normas que se aplican al trabajo y a las quejas; por lo que no les queda otro remedio a los directivos para percatarse de ellas, que recurrir a la observación. De acuerdo con esto, podemos decir que cualquier colectivo laboral tiene sus normas, lo que pasa es que éstas son con frecuencia sutilmente sustraídas a la atención de la dirección. Por el contrario, los integrantes del grupo sí que conocen perfectamente el fondo y la forma de las normas y están dispuestos a someterse a ellas, aun cuando vayan en contra de sus propias pautas de conducta y valores.

Los **roles**, tal como ya se vio en el Capítulo 1, son los papeles que representan los individuos en o para la organización. En los grupos pequeños, los roles son de naturaleza muy informal; puesto que afloran cuando el grupo, a menudo inconscientemente, asigna determinadas misiones a sus diferentes miembros. Y así uno puede ser el humorista que cuenta chistes y hace que el grupo se divierta; otro puede ser el celador que cuida que se respeten las normas y otro el líder, que es aquel a quien se dirigen los demás para recibir directrices.



Figura 3.6. Ejemplos de forzamiento de las normas del grupo.

Aprovechamiento del poder de los grupos de trabajo pequeños

Los grupos de trabajo reducidos utilizan sus normas y roles para dar cohesión al grupo y ampliar y proteger sus intereses. Los directivos tienen que admitir y aceptar la naturaleza gregaria del ser humano, tanto si el grupo se ha establecido como parte integrante de la estructura organizativa, como si ha aparecido de una manera informal. La cohesión del grupo debe ser entendida por los directivos como un poder neutral; algo que puede ser dirigido bien hacia la consecución de las legítimas metas de la organización o bien hacia su obstrucción. La labor del directivo en este caso es la de instigar a este poder a que actúe en favor de los intereses de la empresa. ¿Cómo se puede conseguir esto? Las instrucciones que se dan seguidamente ayudarán a la mayoría de los directivos a optimizar sus relaciones con el grupo:

1. Acepte como inevitable la formación de grupos.
2. Evite los enfrentamientos con las normas del grupo y respete el papel de sus componentes.
3. Hasta donde sea posible, trate directamente con los individuos en vez de hacerlo a través de sus portavoces informales o líderes.
4. Proteja en todo momento los derechos de los empleados como entes individuales, pero no les pida que ellos mismos se aíslen jugando un papel propio de la dirección y actuando en contra de las normas del grupo.
5. Propicie las necesarias oportunidades para que el grupo participe colectivamente en la elección de los métodos de trabajo y en el establecimiento de los objetivos de producción.
6. No haga dejación de esa responsabilidad final de todo directivo que es la de planificar, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar el trabajo de los grupos y el de los individuos.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Uno de los primeros estudios sobre la influencia de los pequeños grupos se llevó a cabo a principios de los años treinta en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company, en las afueras de Chicago. Los investigadores observaron, entre otras cosas, que había unos trabajadores que se acercaban a otros por detrás y les chasqueaban ruidosamente los dedos a sus espaldas a la altura del cuello. Esta práctica era conocida entre los trabajadores como *binging*.

Pregunta: ¿Qué significado tenía hacerle el *binging* a algunos trabajadores?

Respuesta: Los *bingers* eran en realidad unos celadores informales cuya misión era la de actuar en nombre del grupo recordándoles a aquellos trabajadores que producían más trabajo del acordado diariamente por el grupo, que estaban infringiendo una importante norma del mismo. A los trabajadores se les pagaba con arreglo a un plan de incentivos que comparaba lo que realmente producía un individuo con unos estándares de producción. El interés del grupo se centraba en no exceder en demasía estos estándares para así evitar que la compañía decidiese elevarlos; en cuyo caso, todo el mundo tendría que trabajar con más rapidez para ganar el mismo dinero que estaba ganando en ese momento con los actuales estándares.

PRUEBA DE COMPRENSION DEL CAPITULO 3

El caso del problemático departamento de reclamaciones

Para un manejo más cómodo, los párrafos del texto de la prueba de comprensión han sido numerados de forma que se correspondan con los números de las preguntas de repaso que les siguen.

El departamento de reclamaciones de la Shawmut Security Insurance Company ha tenido unos resultados no muy boyantes. De una parte, los pagos por reclamaciones han sido sustancialmente superiores a lo que es normal en el sector; de otra, los agentes de venta de la compañía se están quejando que pierden clientes debido al lento y descortés servicio que reciben de los ajustadores.

Las reclamaciones representan una partida importante del negocio de la compañía. La vicepresidenta principal, Claudia H., dirige toda la organización. De ella dependen dos *directores generales* —uno a cargo de la *investigación de reclamaciones* y otro de los *servicios de reclamaciones*—. Varios *directores de reclamaciones* reportan a cada uno de estos *directores generales*. A su vez hay docenas de *inspectores de reclamaciones* (que reportan a los *directores de la rama de investigación*) y docenas de *ajustadores de reclamaciones* (que reportan a los *directores de la rama de servicios*). La actividad de investigación de

reclamaciones la lleva la oficina central y constituye una operación interna; mientras que los servicios de reclamaciones es, en esencia, una actividad de campo o externa.

1. Muchos de los inspectores de reclamaciones son antiguos ajustadores y proceden, por tanto, de las operaciones de campo. Esto representa un problema para George J., director de investigación de reclamaciones para la región suroriental. George no conoce el trabajo de campo ya que nunca ha sido un ajustador, pero sabe una barbaridad acerca del trabajo interno de los inspectores de reclamaciones. Debido a problemas de transporte y a dificultades de localización de clientes, los ajustadores despachan solamente unas cincuenta reclamaciones por semana, mientras que los inspectores pueden normalmente despachar cuatro veces dicha cantidad. Los ajustadores, por su parte, se preparan su propio plan de trabajo diario; pero no pasa lo mismo con los inspectores de reclamaciones, ya que en este caso es el mismo George el que les prepara el plan de trabajo, Marge K., una de las inspectoras, es un verdadero problema para George. Su productividad es mucho más baja de la que pueda esperarse de un inspector de reclamaciones. Cuando George le pide, por ejemplo, que en su trabajo respete el orden alfabético de la lista de reclamaciones, ella le replica que tiene su propio método para organizar su trabajo y que piensa seguir haciéndolo así.

2. Sucede que Marge tiene a George como persona autoritaria que la traerá por la calle de la amargura, si no le para los pies desde el primer momento. George, por su parte, ha llegado a la conclusión que Marge sólo es capaz de hacer el trabajo relativo a los ajustes de reclamaciones, trabajo éste que requiere un contacto directo con el cliente; pero que nunca podrá ella realizar el trabajo administrativo y de análisis típico de la actividad de los inspectores de reclamaciones. «Además», piensa George, «Marge es incapaz de tener una autodisciplina, por lo que tengo que supervisarla muy de cerca y si no lo hago así, nunca sacaría su trabajo.

3. Y, ¿qué podemos decir de George? Pues que es director de investigación de reclamaciones desde hace ya más de diez años y que espera ansiosamente un ascenso a director general. Según él, su sueldo y las demás condiciones están bien, pero no son suficientes para tenerlo contento después de tantos años.

4. George tiene también la impresión que él es lo bastante perro viejo para darse cuenta de que los antiguos ajustadores forman una camarilla de la que no hay que fiarse ni un pelo y que se aprovecharán de él en la primera ocasión que tengan.

Al cumplirse los seis primeros meses del ingreso de Marge, ésta se presentó a George para que le evaluara su actuación. George le informó que su producción aún no alcanzaba los mínimos aceptables. Marge le respondió que, a pesar de ello, ella se merecía un aumento por méritos. George le argumentó que los aumentos de sueldo por méritos estaban reservados sólo para aquellos empleados que tuvieran una actuación excelente. Ante estas palabras, Marge no se recata en mostrar su disgusto. Esta situación desconcierta a George que no sabe qué hacer para convencerla de que mejore su productividad. Ve que Marge está contenta con el sueldo y que le gusta la compañía. También sabe que ella estuvo trabajando algunos años en actividades de campo y que no tuvo problemas de productividad. Por último, ha notado que a Marge le gusta el *status* que confiere el puesto de inspectora de reclamaciones.

5. Como si sus problemas con Marge no fuese bastante, George piensa que, de un modo u otro, ha perdido el control de las relaciones que sus inspectores de reclamaciones mantie-

nen con los ajustadores que dependen del director de los servicios de reclamaciones. Sus inspectores están para colaborar; pero, últimamente, en más de una ocasión, han dejado que se «traspapelase» un impreso de reclamación enviado por el otro departamento y no le han dado el curso adecuado, hasta que no han llegado hasta ellos las quejas de un agente de venta. Estas quejas están dejando a George en una situación desairada ante su jefe.

Al preguntarle a los inspectores sobre este problema, George consiguió muy poca información hasta que no habló con Jose X. Esto fue lo que Jose comentó: «No estoy muy enterado de lo que pasa, pero lo que sí sé es que esos ajustadores siempre están tratando de pasarnos la patata caliente de los casos difíciles. Si quiere llegar al fondo de todo esto, le sugiero que hable con Marge que es la que nos pone al tanto de lo que pretenden los ajustadores». George habló con Marge, quien vertió muy poca luz sobre el asunto como no fuera para decir que, «si los ajustadores quieren recibir alguna ayuda de nosotros, tienen que pedírnosla por escrito. Nos han estado creando cantidad de problemas y no levantaremos un dedo hasta que no utilicen los canales apropiados». «¿Todos ustedes piensan de esta forma?», pregunta George. «Todos los antiguos ajustadores pensamos así», contestó Marge.

PREGUNTAS DE REPASO

1 a) Para llevar a Marge al buen camino en lo referente a su actuación, George debería:

- a. decirle a Marge que tenía que corregirse o, de lo contrario, le impondría una fuerte sanción disciplinaria
- b. especificarle exactamente cuántas reclamaciones deberían ser ajustadas en una semana normal de trabajo y cuántos errores serían tolerados
- c. decirle a Marge lo conflictiva que ha llegado a hacerse
- d. apelar al sentido de la responsabilidad de Marge

1 b) Para conseguir una mejor disposición por parte de Marge en cuanto a recibir instrucciones, George debería:

- a. sacarle un compromiso sobre cuáles serían las instrucciones que Marge acataría y cuáles no
- b. permitir a Marge, dada su experiencia, que ella misma fijara la secuencia de su trabajo como mejor le pareciera
- c. acordar que Marge discutiera con él la pertinencia de una orden o de una instrucción en el momento de dársela
- d. recalcar que las órdenes e instrucciones rutinarias deben ser cumplidas sin rechistar y que sólo las inusuales pueden ser cuestionadas

2 a) La calificación de autoritario que da Marge a George es un ejemplo de:

- a. su percepción del mundo
- b. su agudeza
- c. su personalidad egocéntrica
- d. su baja tolerancia a la ambigüedad

2 b) Al evaluar el potencial de Marge, probablemente George ha:

- a. concedido el beneficio de la duda
- b. basado su juicio en un análisis racional

- c. sobrevalorado su potencial
- d. infravalorado su potencial

2 c) La observación que hace George acerca de la falta de autodisciplina de Marge, es una evaluación de la(s) _____ de Marge.

- a. personalidad
- b. percepciones
- c. actitudes
- d. motivación

3 Si, de acuerdo con la clasificación de Maslow, tuviera usted que satisfacer la necesidad más perentoria de George, ésta sería la necesidad de:

- a. seguridad
- b. pertenencia a grupos
- c. estima o consideración
- d. autorrealización

4 a) Al parecer George es un seguidor de una de las siguientes filosofías o teorías de la motivación:

- a. Conductista.
- b. Integrada.
- c. Teoría X.
- d. Teoría Y.

4 b) ¿Cuál de los siguientes procedimientos debe George utilizar para estimular la productividad de Marge?

- a. Cubrir sus necesidades en los niveles más bajos.
- b. Cubrir sus necesidades fisiológicas.
- c. Seguir la recomendación de Herzberg en cuanto a crear condiciones motivacionales.
- d. Aplicar la Teoría X puesto que Marge es, sin duda alguna, un tipo de persona que encaja en esta teoría.

5 a) Todos los inspectores de reclamaciones pertenecen a un grupo de trabajo _____; si bien aquellos que habían trabajado anteriormente en actividades de campo como ajustadores pertenecen a su vez a un grupo de trabajo _____.

- a. homogéneo; heterogéneo
- b. estable; inestable
- c. informal; formal
- d. formal; informal

5 b) Marge tuvo un(a) importante _____ en el grupo informal de inspectores en lo relativo a crear y proteger la(el) _____ de no cooperar con los ajustadores de reclamaciones. (Escoja los términos que mejor cuadren con las situaciones indicadas.)

- a. papel (rol); norma
- b. actuación; papel (rol)
- c. participación; estándar
- d. posición; objetivo