

10

Dinámica grupal

Introducción

Son muy pocas las personas que trabajan solas: el artista en su taller, el escritor en su estudio y el artesano en su mesa son la excepción más que la regla. Muchas veces se cree que el confinamiento en soledad es una forma considerable de tortura. La mayoría de las personas no sólo trabajan con otras, sino que lo hacen específicamente en grupos, secciones, equipos o departamentos. Además, muchos trabajadores asegurarán que los procesos y la dinámica grupal, a la que se pueden referir como *moral* o *espíritu de equipo*, es un factor importante que determina la eficacia del trabajo que realiza el equipo. Los trabajadores en parte son *dependientes*, *independientes* e *interdependientes* de los demás. Algunos de los obreros que trabajan en líneas de producción dependen totalmente de otros, mientras que otros se desempeñan en oficinas donde la interdependencia es menos relevante.

Los seres humanos somos animales sociales. Buscamos la compañía de otros y hasta el trabajo más primitivo en las sociedades que se dedican a la caza y la recolección es fundamentalmente una labor de cooperación y colaboración. Son muchas las razones por las que las personas deciden formar parte de un grupo (cuadro 10.1).

Si las personas trabajan en grupos o equipos, es muy importante entender la forma en que éstos operan, cómo y por qué se dan la cooperación y la competencia dentro de los grupos y entre ellos, así como consecuencias organizacionales. La *dinámica grupal* se refiere a los procesos psicológicos que ocurren en los grupos. Nos centraremos en la forma en que estos procesos psicológicos afectan directamente el producto del trabajo o los resultados del grupo y cómo éstos influyen en la dinámica grupal.

Cuadro 10.1. Por qué se agrupa la gente.

<i>Seguridad</i>	Los grupos proporcionan seguridad numérica, protección contra un enemigo común
<i>Beneficios mutuos (logro de objetivos)</i>	Al integrarse al grupo, sus miembros pueden trabajar para asegurar la consecución de objetivos y beneficios comunes
<i>Necesidad de ser sociales</i>	Los grupos satisfacen la necesidad básica de estar con otros, de estimulado por el compañerismo
<i>Autoestima</i>	La pertenencia a determinados grupos brinda a las personas la oportunidad de sentirse bien en relación con sus logros e identificarse con otros miembros del mismo grupo
<i>Intereses personales mutuos</i>	Al agruparse, las personas pueden compartir sus intereses comunes (como los pasatiempos)

En todas las organizaciones modernas los empleados se agrupan formalmente en distintas unidades, como secciones, departamentos o centros. Además, durante los periodos de descanso en el trabajo y después del mismo, forman grupos informales de amigos con intereses comunes. Las relaciones sociales que ocurren en estos grupos formales e informales suelen tener un efecto significativo en la manera en que las personas trabajan juntas y, básicamente, en la calidad y cantidad de lo que producen en su trabajo. Sin embargo, sería ingenuo y engañoso sugerir que la dinámica grupal es uno de los factores más importantes que determinan la producción: ésta es la falacia que perpetuó la escuela de las relaciones humanas (véase el capítulo 3). Las habilidades y la formación de los empleados, su motivación personal, la calidad de su equipo y lo atractivo de sus productos, además de la cultura y el clima corporativos, desempeñan una función con la dinámica grupal que determina la productividad. Sin embargo, el grupo de trabajo de una persona puede ser una sustancial fuente de apoyo o frustración para cada uno de los trabajadores. Además, la pertenencia a ese grupo implica una identidad que puede ser positiva y negativa.

Diversos factores determinan la eficacia de un grupo, medida con elementos como la productividad, la continuidad de grupo y la moral. Incluyen la *tarea* fundamental del grupo (desafíos, complejidad), la *composición y estructura* del mismo (tamaño, diversidad), el *apoyo administrativo* (mediante capacitación y recompensas) y la dinámica grupal que es análoga a los procesos de éste.

¿Qué es un grupo?

Las características de un grupo son que esencialmente lo integran personas (más de dos, lo cual es una díada) que se *comunican regularmente, comparten objetivos* e interactúan *a lo largo del tiempo*, para establecer lazos afectivos (o emocionales). Los grupos se definen por cuatro características:

- Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.

- Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.
- Cuentan con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
- Se perciben y reconocen abiertamente como grupo (estable).

Por tanto, tenemos grupos de mando, grupos de tarea, grupos de interés y grupos de amigos, que poseen algunas de las características anteriores. Los grupos movilizan poderosas fuerzas que necesitan administrarse, ya que pueden ser constructivas y destructivas. En realidad, la esencia de ser gerente consiste en hacer bien las cosas con otras personas o por medio de ellas. Se podría afirmar, al igual que Likert (1961), que:

- Los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de las necesidades sociales de las personas.
- Los grupos en las organizaciones que cumplen esta función psicológica también son más productivos.
- Por tanto, la labor de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos estableciendo "relaciones de apoyo".
- Una estructura organizacional efectiva consiste en grupos de trabajo democráticos y participativos, vinculados con la organización en general mediante asociaciones que se traslapan.
- La coordinación se logra por medio de individuos que desempeñan "funciones de enlace".

Existen algunos rasgos "universales" en relación con los grupos, características que parecen aplicarse a todos ellos. 1. *Existen* los grupos pequeños y deben manejarlos los gerentes. 2. La formación de grupos *es inevitable*. Cuando las personas se ponen en contacto, surgen varios tipos de grupos definibles. En las organizaciones, es posible que los "veteranos" formen una unidad social con otros empleados antiguos y que los "recién integrados" tiendan a tener una relación estrecha entre sí. 3. Todos los grupos *movilizan poderosas fuerzas* que afectan a las personas. La historia está llena de individuos aparentemente inconsecuentes que, al colocárseles en un grupo de mando, han influido en el curso del desarrollo humano. En cuarto lugar, el comportamiento de los grupos tiene *consecuencias buenas y malas*. Un grupo puede ser bueno para fomentar algunos aspectos del comportamiento individual, pero también puede inhibir el desempeño, como cuando un grupo de trabajadores presiona a un "rompe marcas" por haber superado los estándares de producción establecidos por el grupo. Finalmente, entender la dinámica del grupo puede aumentar las probabilidades de conseguir *consecuencias deseables* de la interacción del grupo. Cuando los gerentes entienden la dinámica grupal en las organizaciones, los utilizan de manera más efectiva para lograr las metas organizacionales y las de cada uno de los empleados.

Son numerosos los problemas a los que se enfrentan los grupos de trabajo, y ellos mismos deben resolverlos. Esto ocurre implícita y explícitamente a través del tiempo. Además, los grupos pueden cambiar la forma en la que hacen algunas de estas cosas, pero la manera en la que cada uno resuelve esos problemas lo hace peculiar.

- *Clima.* ¿Cuán cercana, amigable e informal debe ser la interacción del grupo? ¿Este ha de ser cercano o simplemente asociativo?
- *Participación.* ¿Cuánta y qué tipo de participación debe darse? Esto tiene que ver con la calidad y cantidad de la interacción de los miembros del grupo.
- *Comprensión de los objetivos.* ¿Qué proporción de los objetivos del grupo debe ser entendida por cada uno de los miembros del comité y en qué medida es importante que todos se aboquen a ellos?
- *Comunicación.* ¿Qué canales se prefieren y cómo se comunica el grupo? ¿Prefieren la comunicación directa o lo hacen por medio del fax? ¿Con frecuencia envían correos electrónicos? ¿Tienen comunicación abierta entre sí?
- *Manejo del conflicto.* ¿Cómo se manejan el conflicto y las desavenencias? ¿Qué sistemas y reglas se han desarrollado para evitar y resolver el conflicto? En realidad, ¿se fomentan o se evitan los conflictos?
- *Toma de decisiones.* ¿Cómo y quién toma las decisiones (por ejemplo, se hace democráticamente a partir de votaciones, lo hacen los altos directivos levantando las manos) (véase el capítulo 11)?
- *Evaluación del desempeño.* ¿Cómo se evalúa a los miembros? ¿Qué criterios se emplean? ¿Es un proceso formal o informal? ¿Con qué regularidad y quién lo hace? ¿Cuál es la finalidad primordial (es decir, para otorgar aumentos salariales, para fines de promoción)?
- *División del trabajo.* ¿Cómo se asignan las actividades y de qué manera se forman los grupos? ¿A los miembros se les coloca en subgrupos o se toman en cuenta sus habilidades, demografía o intereses?
- *Liderazgo.* ¿Cómo se elige a los líderes y cuáles son sus funciones? ¿De qué modo se elige a los jefes de grupo y qué tienen que hacer para conservar su puesto?
- *Vigilancia de procesos.* ¿Cómo se verifican y controlan los procesos internos y de trabajo y de qué forma se proporciona la realimentación? ¿Quién se encarga de los sondeos respecto a la moral del grupo?

Sundstrom *et al.* (1990) sostienen que la eficacia de los grupos o equipos de trabajo depende de tres tipos de factores. En primer lugar, el *contexto organizacional*, que se refiere a la cultura corporativa, la tecnología, la claridad de la misión, la autonomía del grupo, el tipo de retroalimentación y las recompensas, las oportunidades de capacitación y el ambiente físico de la organización. En segundo lugar, depende de los *límites*: la forma en que el grupo o equipo se diferencia de los demás y cómo se integra con otros grupos en la organización. En tercer lugar, la eficacia depende del *desarrollo del grupo*: los procesos interpersonales, las normas, reglas y cohesión general. Evidentemente, también debe haber otros factores, como el simple hecho de conocer la forma de desarrollar las tareas. Además, deben ser capaces de distinguir cuatro tipos diferentes de grupos de trabajo en una tipología sencilla. Estos autores sostienen que los grupos en el trabajo son muy diferentes y que cada uno tiene distintas funciones, objetivos y ambiciones:

- *Activos, participación.* Se trata de comités, grupos de análisis, círculos de calidad y consejos de asesoría, con personas de aptitudes y conocimientos variados y cuya vida como grupo es corta. No deben sincronizarse con otros grupos y por lo general su función es tomar decisiones y hacer propuestas y sugerencias.

- *Producción, servicio.* Pueden ser equipos de ensamble, dedicados a actividades mineras, manufactura o asistentes de vuelo. Su pertenencia al grupo es variable y por lo general tienen que sincronizarse con proveedores y clientes. Normalmente, su trabajo consiste en producir ensambles, componentes, servicios y reparaciones.
- *Proyectos, desarrollo.* Entre ellos están los equipos y fuerzas de tarea dedicados a la investigación, planeación y desarrollo. Por lo común, sus miembros son expertos en estos grupos y ni se integran ni se sincronizan con las actividades del resto de la organización. Generan planes, presentaciones e informes.
- *Activos, negociación.* Muchas veces se trata de grupos dedicados a los deportes y el entretenimiento, además de equipos de cirujanos y personal aéreo. Son expertos exclusivos que se sincronizan estrechamente con el resto de la organización. Su producción abarca desde conciertos hasta intervenciones quirúrgicas.

Ésta puede ser una tipología útil para clasificar a los grupos de trabajo, pero no nos dice mucho sobre la dinámica grupal en grupos específicos de trabajo.

Desarrollo grupal

¿Cómo se forman y se desarrollan los grupos a través del tiempo? ¿Por qué cambian? ¿Por qué algunos grupos evolucionan y cambian constantemente y otros se quedan "atrapados en el tiempo"? ¿Y por qué algunos grupos se desintegran repentinamente? Tuckman (1965) creía que los grupos por lo común prueban algunas etapas tentativas antes de llegar a una etapa madura y efectiva. Este concepto sufre todos los problemas de las teorías basadas en etapas, como el de la falta de claridad respecto de la *duración* de cada etapa, lo que determina el *cambio* entre una y otra; si la secuencia es siempre lineal, si se puede omitir una etapa, etc. Sin embargo, esta idea se ha hecho muy popular, en parte porque permite a los integrantes entender el proceso por el cual atraviesa su grupo. Se cree que ayuda a predecir el desarrollo del grupo (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1989: 316-317).

Formación

En la etapa de formación, los miembros centran sus esfuerzos en la definición de objetivos y el desarrollo de procedimientos para realizar sus actividades. El desarrollo del grupo en esta etapa abarca conocer y entender el liderazgo y otras funciones de los miembros. En esta etapa, cada uno de ellos puede:

- mantener la objetividad hasta conocer la situación
- comportarse con más seguridad de lo que en verdad se siente sobre la forma en que opera el equipo
- experimentar confusión e incertidumbre sobre lo que se espera de ellos
- ser reservado y diplomático, por lo menos en un plano superficial, sin ser hostil con los demás
- tratar de valorar los beneficios relacionados con los costos personales derivados de involucrarse con el grupo o equipo.

En esta etapa, se dedican a observar a otros miembros del grupo para saber si se quedarán en él y cómo participarán.

Conflicto

En muchas ocasiones, el conflicto surge debido a comportamientos en la realización de tareas, prioridades relativas de los objetivos, quién es responsable de qué, y la orientación y guía relacionadas con las actividades por parte del líder. La competencia en torno a la función de liderazgo y el conflicto sobre los objetivos son temas predominantes en esta etapa. Es posible que algunos miembros se alejen o que traten de apartarse de la tensión emocional generada. Se cree que el grupo es incapaz de trascender efectivamente a la tercera etapa si el líder y los miembros se inclinan hacia cualquier extremo. La supresión del conflicto suele provocar amargura y resentimiento, que durarán bastante tiempo después de que los miembros hayan intentado manifestar sus diferencias y emociones. El distanciamiento de los miembros clave puede hacer que el grupo falle más rápido en esta etapa. Algunos grupos tienen poco de que "explotar", pero otros suprimen esta etapa, lo cual causa problemas posteriores.

Normalización

Los comportamientos orientados a las tareas en la etapa de normalización por lo general conducen a compartir información, aceptar diferentes opiniones e intentos positivos por tomar decisiones mutuamente compatibles (o compromisos) acerca de los objetivos grupales. El grupo establece las reglas mediante las cuales operará y las emociones con frecuencia se centran en la empatía, el interés y la expresión positiva de los sentimientos, que conducen a la cohesión de sus integrantes. La cooperación en el grupo es un tema predominante, mientras se desarrolla un sentimiento de responsabilidad compartida. Sin embargo, es sorprendente y digno de atención que distintos grupos en circunstancias similares encuentren soluciones muy diferentes a sus procesos psicológicos y, por tanto, establezcan normas de comportamiento considerablemente distintas.

Desempeño

En la etapa de desempeño, el grupo demuestra la eficacia y eficiencia con las que puede desempeñar su tarea. Es la etapa que se caracteriza por la interdependencia y la resolución de problemas. Por lo regular se aceptan y entienden las funciones de cada uno de los miembros. Normalmente, éstos saben cuándo deben trabajar en forma independiente y cuando deben ayudarse entre sí. Los grupos difieren después de la etapa de desempeño: algunos siguen aprendiendo y desarrollándose a partir de sus experiencias y la nueva información incrementa su eficiencia y eficacia. Es posible que otros grupos, en especial los que desarrollaron normas que no favorecen plenamente la eficiencia y la eficacia, sólo se desempeñen en el nivel requerido para su supervivencia. Posiblemente los comportamientos egoístas exagerados por parte de los miembros del grupo se traduzcan en un nivel adecuado mínimo de desempeño, el desarrollo de normas que impidan la eficacia y la eficiencia de las tareas, un liderazgo deficiente del grupo u otros factores.

Suspensión

La etapa de suspensión implica la terminación de los comportamientos de las tareas y el alejamiento de los comportamientos orientados a las relaciones. Algunos grupos, como los equipos de proyectos creados para investigar e informar sobre un problema específico en un lapso de seis meses, tienen un punto bien definido de suspensión. A esta etapa también se le ha denominado *fase de luto*, pues no es extraño que los miembros de los grupos que se han suspendido se sientan tristes y nostálgicos.

Para crear equipos de trabajo funcionales y efectivos tal vez sea útil considerar la forma en que las personas se comportan de manera natural. Por tanto, Hackman (1987) sugiere que cuando se establecen grupos de trabajo deben existir cuatro etapas. Las personas que forman equipos de trabajo formales y orientados a las tareas deben considerar esta etapa de suspensión o luto:

1. "Pretrabajo": considerar los objetivos del grupo, la autoridad que puede requerir y, especialmente, incluso si siquiera necesita existir.
2. Crear las condiciones de desempeño, específicamente el equipo, material y personal.
3. Formar y establecer el equipo definiendo con claridad cuáles de sus miembros están de acuerdo con el comportamiento esperado, las actividades, las funciones, etc., y quiénes no.
4. Ofrecer ayuda continua eliminando los problemas del grupo, abasteciendo materiales y sustituyendo a los miembros que se retiran del grupo.

Los puntos 1 a 3 se pueden plasmar "en papel" en la etapa de planeación. No obstante, como lo descubren todos los gerentes, por muy bien establecidos que estén, algunos equipos o grupos no operan adecuadamente debido a que la "dinámica", que es más difícil de planear, puede ser nociva. Dicho de otra forma, "la química" de las personalidades individuales es una poderosa fuerza en cualquier grupo. Los grupos se desarrollan y cambian a través del tiempo. Es posible que el ciclo que describió Tuckman (1965) se repita a la llegada de nuevos miembros o tras el retiro de los antiguos. Debido a estos cambios evolutivos, pocos grupos son totalmente estables y predecibles.

Grupos formales e informales

La mayor parte de los grupos de trabajo tienen algunas características en común:

- una *estructura formal*
- se *orientan a las tareas*
- tienden a *ser permanentes*
- sus actividades (deberán) contribuir *directamente* a los objetivos colectivos de la organización
- por alguna razón, alguien los organiza *consciente* y formalmente.

Los responsables de tomar las decisiones constituyen explícitamente los grupos *formales* para lograr algún objetivo específico. Se observan en diferentes sentidos: existen formalmente; tienen derechos y obligaciones formales que cumplir, y, muchas veces, su comportamiento es bastante estructurado y limitado. Los líderes de grupos formales son designados y su estructura, reglas y procedimientos casi siempre son codificados. Con frecuencia, los modelos históricos de comportamiento se basan en ideas sobre la división del trabajo que constituyen grupos formales. Por consiguiente, la gente *cumple* una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales establecidas. Las funciones tienen títulos, descripciones de puestos y contratos. Los grupos formales aparecen en los esquemas organizacionales (*organigramas*).

Por otra parte, los grupos *informales* evolucionan de manera natural y espontánea. Se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes secciones y niveles que tal vez tengan algo en común que las haga incorporarse a un grupo informal. Pueden ser creencias comunes (religiosas), pasatiempos comunes (deportes), temores o aspiraciones comunes o una energía común. Es posible que se trate de miembros formales de algún grupo externo de trabajo, como los Rotarios, los masones o los Caballeros de la Mesa Redonda. En cierta medida, puede decirse que son camarillas: grupos de personas del mismo rango en el mismo departamento (horizontal), de diferente rango (vertical) o empleados de distintos niveles con algo en común. Trabajan por preservar la amistad, la ayuda mutua y la confirmación de algunas creencias e ideologías comunes.

Los grupos formales e informales pueden subdividirse aún más en subgrupos. Greenberg y Baron (1992) sugieren que los grupos formales se dividen en:

- Grupos de *mando*, que son establecidos por la estructura y las reglas organizacionales (comités o asambleas permanentes).
- Grupos de *tarea*, integrados por personas con determinadas habilidades (grupos o comisiones *ad hoc*).

Por otra parte, los grupos informales se dividen en:

- Grupos de *interés*, que se unen porque tienen intereses comunes. Estos grupos voluntarios pueden dedicarse a la representación sindical, a abordar asuntos relacionados con la contaminación, los casos de determinados trabajadores o con problemas ajenos a la organización misma.
- Grupos de *amigos*, que existen específicamente para satisfacer necesidades sociales.

Los grupos formales e informales nunca son por completo independientes. La composición, estructura y organización de los grupos informales estará determinada en parte por convenios formales existentes en las empresas. Éstos establecen el contexto en el cual se forman y tienen lugar las relaciones sociales. Tales limitaciones formales pueden incluir la distribución física, los horarios de trabajo, la cantidad de personal empleado y el tipo de tecnología aplicada. Todos los grupos informales surgen de una combinación de factores formales y necesidades humanas. La naturaleza de la organización formal se basa en las decisiones de los altos directivos de las empresas.

Las organizaciones solamente satisfacen una pequeña proporción de las necesidades del individuo. La organización informal surge para cubrir las necesidades omitidas o ignoradas por el sistema formal. Es diferente del sistema formal porque es más informal en términos de la composición de sus miembros y la naturaleza de su interacción. Para identificar diferentes grupos informales no es necesario analizar el flujo de trabajo o el organigrama, sino la interacción de los empleados y la amistad que existe entre los individuos.

La que se muestra en el cuadro 10.2 es una forma de distinguir entre grupos formales e informales tomando en cuenta criterios relevantes. Es necesario analizar el cuadro 10.2 (de hecho, todas las figuras y cuadros) con una perspectiva crítica. Por ejemplo, en los mecanismos de control que se especifican arriba solamente se consideran métodos negativos o punitivos, algunos demasiado extremos. Los grupos controlan a los miembros con la promesa de otorgarles alguna recompensa y no sólo los amenazan con imponerles una sanción.

Cuadro 10.2. Grupos formales e informales.

	<i>Grupo informal</i>	<i>Grupo formal</i>
<i>A. Estructura</i>		
a) Origen	Espontáneo	Planeado
b) Justificación	Emocional	Justificación
c) Característica	Dinámico	Estable
<i>B. Terminología de posición</i>	Función	Puesto
<i>C. Objetivos</i>	Satisfacción de los miembros	Rentabilidad o servicio a la sociedad
<i>D. Influencia</i>		
a) Base	Personalidad	Posición
b) Tipo	Poder	Autoridad
c) Flujo	Ascendente	Descendente
<i>E. Mecanismos de control</i>	Sanción física o social (normas)	Amenaza de despido o destitución
<i>F. Comunicación</i>		
a) Canales	Clandestino	Canales formales
b) Redes	Mal definido, distribuido a través de canales normales	Bien definido, sigue las líneas formales
<i>G. Diagramación</i>	Sociograma	Organigrama
<i>H. Diversos</i>		
a) Incluidas las personas	Sólo los "aceptables"	Todos los individuos en el grupo de trabajo
b) Relaciones interpersonales	Surgimiento espontáneo	Prescrito por la descripción del puesto
c) Función de liderazgo	Derivado de la pertenencia	Asignado por la organización
d) Bases de interacción	Estatus de características personales	Obligaciones funcionales o posición
e) Bases de apego	Cohesión	Lealtad

Fuente: Adaptado de Gray y Starke (1984, 412).

Características de los grupos

Existen diferentes características de los grupos que son las variables más importantes para entender la dinámica de los grupos de trabajo. Se pueden considerar como dimensiones o categorías que permiten primero describir y luego entender dicha dinámica.

Tamaño del grupo

Los grupos generalmente están integrados por entre tres y 12 personas. La reducción o "recorte" de personal en muchas organizaciones significa que los grupos formales de trabajo han crecido. Las personas en grupos de más de 12 integrantes se dan cuenta de que su interacción es difícil y tienden a dividirse en grupos de siete u ocho. Éstos son algunos de los efectos del tamaño de un grupo (que se dividen en pequeños, medianos y grandes) sobre nueve diferentes factores de grupo.

Hay una abundante bibliografía acerca de las consecuencias del tamaño de los grupos. Por ejemplo, a medida que aumenta el tamaño (por encima del punto óptimo de entre siete y nueve) disminuye la *participación* (verbal) de cada uno de los miembros. Las inhibiciones respecto a la participación aumentan entre muchos miembros a medida que se incrementa el tamaño del grupo. El tamaño también se relaciona con la *satisfacción* y, una vez más, cuando un equipo está integrado por entre siete y nueve miembros, el tamaño se traduce en menor satisfacción, en parte debido a la menor comunicación y en parte porque, a medida en que aumenta el tamaño, es necesario considerar un mayor número de puntos de vista diferentes. Lo más importante: ¿qué se puede decir del tamaño y el *desempeño*? En el caso de las tareas *aditivas* (por ejemplo, mover equipo pesado) se incrementa el potencial de desempeño, pero cuando se trata de actividades *disyuntivas* (por ejemplo, detectar un error en algún programa), en las que el desempeño depende del mejor de los miembros, también aumenta debido a la mayor probabilidad de tener buenos integrantes. Empero, así como hay un incremento "potencial" del desempeño, también existe la probabilidad de una pérdida de procesos asociada con las distracciones sociales. En las tareas de conjunción (por ejemplo, armar el trabajo) el más débil de los miembros determina el desempeño del grupo.

Como observó Steiner (1976), en el caso de las tareas aditivas y disyuntiva es posible que los grupos grandes (quizás hasta de entre siete y nueve personas) tengan un mejor desempeño, pero a un costo mayor respecto a la eficiencia de cada uno de sus miembros, y el desempeño en actividades conjuntivas disminuye conforme crece el grupo.

Inevitablemente, en el cuadro 10.3 se presenta información simplificada que quizá parezca arbitraria. No obstante, se destacan algunos de los efectos más característicos que el número reducido del grupo ejerce sobre su dinámica. Desde luego, el tamaño del grupo es muy importante para la forma en que opera y, finalmente, en su desempeño. Por supuesto, la cuestión más interesante es el *tamaño óptimo* del grupo en relación con alguna tarea específica.

Cuadro 10.3. Algunos efectos posibles del tamaño de los grupos.

<i>Categoría/dimensión</i>	<i>2-7 miembros</i>	<i>Tamaño del grupo 8-12 miembros</i>	<i>13-16 miembros</i>
<i>Liderazgo</i>			
1. Exigencias sobre el líder	Bajo	Moderado	Alto
2. Diferencias entre líderes y miembros	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
3. Dirección por parte del líder	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
<i>Miembros</i>			
4. Tolerancia de la dirección del líder	Bajo a elevado	Moderado a elevado	Alto
5. Dominio de la interacción del grupo por parte de unos cuantos miembros	Bajo	Moderado a elevado	Alto
6. Inhibición a los participantes por parte de los miembros comunes	Bajo	Moderado	Alto
<i>Proceso de grupo</i>			
7. Formalización de reglas y procedimientos	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
8. Tiempo necesario para tomar decisiones juiciosas	Bajo a moderado	Moderado	Moderado a alto
9. Tendencia de que se formen subgrupos dentro del grupo	Bajo	Moderado a elevado	Alto

Fuente: Hellriegel et al. (1992).

Cohesión

La cohesión es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos. La cohesión del grupo la determinan diferentes factores como el *contacto*; en muchas ocasiones simplemente una función de la proximidad (el hecho de que los grupos tengan una cercanía física). Por limitaciones físicas (distancia, muros, edificios, pisos, niveles), es posible que a las personas les resulte difícil interactuar. Lógicamente que el tiempo que pasan juntas y el tipo (severidad) de la iniciación, además de la duración de la inducción hacia el grupo, tienen que ver con la cohesión. Por supuesto, es más difícil formar parte de un grupo cohesivo en el que se reduce al mínimo el contacto interpersonal. Un segundo factor es la *interdependencia*: los grupos tienden a ser más cohesivos cuando necesitan trabajar juntos y unir sus recursos para lograr sus metas. La "identidad" de su cohesión suele depender de la interdependencia (ni dependencia ni independencia). Además, son importantes la biografía y la ideología: cuanto más homogéneo sea el grupo en términos de las actitudes, creencias y valores de cada uno de sus miembros, mayores serán las probabilidades de que se vuelvan cohesivos. La semejanza genera atracción, pero es posible que la

relación sea curvilínea al grado en que la homogeneidad o heterogeneidad excesivas en las creencias conduzcan igualmente a una baja cohesión en el tamaño del grupo en el largo plazo. En tercer lugar, el *parentesco* es relevante. En algunas culturas se trata de un criterio automático no calificado de la cohesión. Aunque es posible que en Occidente se considere como una actitud de nepotismo valerse de las relaciones, no siempre es el caso en Oriente, donde a quienes se recurre primero es a los parientes consanguíneos, en parte para asegurar la cohesión del grupo y la lealtad.

Entre otros de los factores que influyen en la cohesión están las amenazas y la competencia, el éxito, la semejanza de los miembros, el tamaño y la intensidad de la iniciación (Johns 1992). Por lo general, las consecuencias de la cohesión incluyen una mayor participación en los asuntos del grupo, más integración y, muchas veces (pero no siempre), mayor éxito. Los grupos muy cohesivos tienden a ser más o menos productivos que los menos cohesivos (debido a la mayor distribución o discrepancia respecto de la productividad de estos últimos).

Sayles y Strauss (1966) se refieren a cuatro tipos básicos de grupos de trabajo en una planta automotriz, en la que la cohesión es una de las variables principales que los distingue.

- *Grupos apáticos*: baja cohesión y un liderazgo no evidente, pocas quejas, pero productividad reducida entre las personas que realizan trabajos en los que el sueldo y las habilidades son bajos, por ejemplo en largas líneas de ensamble.
- *Grupos erráticos*: cohesivos pero con liderazgo centralizado, que repentinamente pueden inclinarse por actividades en favor de los sindicatos o la dirección. Parecen tener quejas muy arraigadas; y se observan entre personas que desempeñan trabajos idénticos.
- *Grupos estratégicos*: muy cohesivos, con demasiada actividad sindical y presión permanente en cuanto a quejas. Se observan entre trabajadores muy especializados con sueldos elevados que desempeñan puestos individuales.
- *Grupos conservadores*: moderadamente cohesivos, pocas quejas, alta productividad. Se encuentran entre personas en puestos con estatus más alto.

Si tienen una actitud cooperativa, los grupos cohesivos son más productivos, en especial en actividades en las que se requiere cooperación, supuestamente porque la coordinación de las actividades conjuntas se logra con más facilidad.

Esta clasificación ilustra muy bien la forma en que esta variable, principalmente la cohesión de grupo, puede utilizarse para categorizar o describir a grupos muy diferentes en la misma organización.

Hay causas positivas y negativas de cohesión (Greenberg y Baron, 1992). La cohesión es una importante variable moderada con causas y efectos evidentes. Entonces, una iniciación de grupo prolongada, difícil o severa, la identificación de una amenaza externa para el grupo y demasiado tiempo juntos pueden tener efectos positivos (más participación, una moral más elevada, menores índices de ausentismo). Sin embargo, paradójicamente, una historia de éxito puede traducirse en una mayor cohesión, pero tener efectos negativos debido a la complacencia del grupo.

Funciones

Las funciones del grupo son los comportamientos establecidos que se esperan de un empleado que ocupa un determinado puesto en la organización. Estos comportamientos son muy variados: incluyen las obligaciones laborales y extracurriculares. Muchas veces, las expectativas de las funciones se comunican mediante especificaciones, reglas y reglamentos laborales escritos.

Naturalmente, la forma en que se comunican las funciones puede provocar conflictos operativos y ambigüedad. Las funciones también son específicas de la cultura. Por ejemplo, Leung (1992) sostiene que en el sureste de Asia las funciones son menos definidas. Todo parece indicar que las cosas se definen por medio de la comunicación verbal, más que por medio de lineamientos comunes explícitos, que suelen resultar especialmente difíciles para los occidentales.

Las funciones tienen algunas características diferentes. La *identidad* la constituyen las actitudes y los comportamientos constantes en determinada función. Puede estar en constante cambio o ser muy estable; también es posible que sea muy clara o bastante ambigua. La *percepción* de la función es la forma en que la ven tanto quien la desempeña como los integrantes del grupo. Las *expectativas* de la función son la forma en que la gente cree que se debe actuar en esa situación. En gran medida, los estereotipos de funciones son expectativas de funciones concentradas en categorías generalizadas. La *ambigüedad* de funciones ocurre cuando no son claros los objetivos y métodos de trabajo. El *conflicto* de funciones se presenta cuando existen diferencias en las expectativas de las funciones que pueden ser contradictorias. Hay una abundante bibliografía en la que se aborda el tema de las funciones orientadas a las tareas y las relaciones. Bales (1950) es uno de los autores que realizaron los primeros y más importantes trabajos; él observó que la forma en que normalmente se comportaban los grupos describía las funciones comunes que adoptan los miembros. Además, sostenía que, a grandes rasgos, la interacción de todos los grupos podía clasificarse en dos tipos: socioemocional y orientada a las actividades. En muchos grupos existe un líder (capitán) y un suplente (capitán segundo), uno de los cuales se concentra en las actividades y el otro en la moral.

Hoffmann (1979) sostiene que los gerentes tienden a adoptar una de las tres funciones para la resolución de problemas que puede subdividirse aún más (Hellriegel *et al.*, 1989: 323-324).

Función orientada a las tareas

La función orientada a la tarea de los miembros facilita y coordina las tareas de toma de decisiones:

- *Los iniciadores* ofrecen nuevas ideas o formas modificadas de considerar los problemas u objetivos del grupo, además de sugerir soluciones a sus dificultades, incluidos nuevos procedimientos u organización del mismo.
- *Los recopiladores de información* tratan de aclarar las sugerencias y recabar hechos autorizados y pertinentes.
- *Los transmisores de información* ofrecen datos o generalizaciones que son autorizadas o que evalúan las experiencias relacionadas con los problemas del grupo.

- *Los coordinadores* aclaran las relaciones entre las ideas y las sugerencias, las amalgaman y coordinan las actividades de los miembros.
- *Los evaluadores* califican las operaciones del grupo; pueden evaluar o poner en tela de juicio la viabilidad, lógica, información o sugerencias de otros miembros.

Función orientada a las relaciones

La función orientada a las relaciones de los miembros establece actividades, sentimientos y puntos de vista centrados en el grupo:

- *Los promotores* aprueban, aceptan y ratifican las ideas de otros; se muestran cordiales y solidarios con otros miembros.
- *Los armonizadores* operan como mediadores entre grupos y liberan las tensiones.
- *Los guardabarreras* fomentan la participación de los demás con comentarios como "¿tú que piensas, Allison?", "¿por qué no limitamos el tiempo de participación para que todos podamos expresar nuestra opinión acerca del problema?" y "John, ¿estás de acuerdo?"
- *Los fijadores de estándares* se refieren a los estándares que debe alcanzar el grupo o que hay que aplicar cuando se evalúa la calidad de los procesos de grupo, hacen preguntas sobre los objetivos grupales y evalúan sus movimientos a la luz de las metas.
- *Los seguidores* actúan pasivamente y son miembros amigables.
- *Los observadores de grupo* tienden a permanecer al margen del proceso grupal y proporcionan retroalimentación sobre el mismo, como si fueran evaluadores imparciales.

Función orientada a sí mismo

La función orientada a sí mismo se centra sólo en las necesidades individuales de los miembros, posiblemente a expensas del grupo:

- *Los bloqueadores* son negativos, obstinados e irracionalmente resistentes; por ejemplo, es posible que traten repetidas ocasiones de volver a hablar de algún asunto que el grupo considere cuidadosa e intencionalmente eliminado.
- *Los buscadores de reconocimiento* tratan de que los demás se reparen en ellos; es posible que alardeen, que hablen de sus logros personales, que lo hagan de formas poco convencionales y que traten de evitar que los coloquen en puestos inferiores.
- *Los dominantes* tratan de imponer su autoridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros; es posible que se jacten o presuman de su estatus superior o su derecho a recibir atenciones y pueden interrumpir las participaciones de los demás.
- *Los elusivos* guardan su distancia respecto de los demás; estos practicantes de la resistencia pasiva tratan de evitar la interacción.

Como veremos más adelante en este capítulo, hay varias formas de clasificar las funciones en el trabajo. Evidentemente, hay un traslapeo entre los distintos sistemas, pero la existencia de tantos pone de manifiesto las numerosas funciones que desempeñan los integrantes de los grupos de trabajo.

Normas

Son reglas implícitas y no escritas que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo. Pueden ser *prescriptivas* (determinan los comportamientos que se *deben* presentar) y *proscriptivas* (establecen los comportamientos que no se deben presentar). Las normas se establecen por muchas razones: son *precedentes*, debido a que la gente tiende a repetir modelos que ha visto y a seguir pautas de comportamiento, a fijar modelos habituales evidentes (sentarse en el mismo lugar, hacer las mismas cosas en el mismo orden) por el hábito. También lo hacen *mediante la repetición de una situación*, debido a estándares de conducta profesional codificados (es decir, comités operativos). Muchos miembros de los grupos llevan consigo pautas de comportamiento que repiten. Las normas también se desarrollan por órdenes y sugerencias explícitas: a los miembros recién integrados se les socializa sobre "la forma de hacer las cosas". Los *acontecimientos críticos* conducen asimismo al desarrollo de normas, ya que se recuerda la forma en que se manejaron las crisis en el pasado, se repiten los comportamientos de éxito y se evitan las soluciones poco favorables. Las normas sirven para hacer el comportamiento uniforme, estable y predecible. Las creencias y los valores compartidos se traducen en actitudes comunes, lo cual guarda estrecha relación con el desarrollo de normas. Hay normas sobre el vestido, la asignación de recompensas y el desempeño.

Porter *et al.* (1975) sugieren que las normas tienen tres características fundamentales. 1. Básicamente se relacionan con comportamientos observables y menos con sentimientos y pensamientos. Las normas de puntualidad se relacionan con la hora en que las personas se presentan a trabajar, pero menos con la manera en que se sienten por empezar a trabajar a determinada hora. Desde luego, las personas tienen ideas y sentimientos claros acerca de las normas e inevitablemente luchan por cambiarlas de vez en cuando. 2. Sólo se establecen normas en cuanto a comportamientos que son importantes para el grupo. Solamente los comportamientos que afectan la supervivencia y el funcionamiento adecuado del grupo y el bienestar de los miembros conducirán al desarrollo de normas. Las normas son esquemas de interpretación basados en la pertenencia de los grupos. 3. Por lo general las normas especifican una gama de comportamientos aceptables, más que uno solo. Es posible que las normas especifiquen que el personal debe estar en la oficina a las 9:15 de la mañana, pero quienes llegan a las 9:20 no siempre provocan sentimientos negativos entre los miembros del grupo. Por otra parte, si alguien llega una hora tarde, tal vez reciba una seria reprimenda por parte de la dirección.

Las normas se asocian con el trabajo interno del grupo, pero para quienes no pertenecen al mismo lo único evidente es su imagen externa. Los extraños reconocen un lenguaje particular, una jerga técnica y bromas específicas como peculiaridades de un grupo determinado. Asimismo, la forma distintiva en que se visten los miembros del grupo refleja su identidad. Muchas veces, los integrantes del grupo no son conscientes de su apego a las normas. Dicho de otra forma, distinguen más diferencias entre ellos que los extraños (McKenna, 1994: 300).

Las normas tienen que ver con la cantidad y la calidad de la producción, las prácticas en torno a la misma, la forma en que se relacionan las personas, la ropa que deben vestir y el momento de hacerlo, las muestras de lealtad hacia la organización, el momento en que es importante comportarse como si se tuviera mucho que hacer aunque sean bajas las cargas de trabajo, las personas con quienes se tiene que socializar dentro y fuera del trabajo y las reglas en cuanto a la asignación de recursos. Algunas normas son

benéficas desde el punto de vista de la organización cuando ayudan a mantener la calidad de la producción. Sin embargo, a otras las considera contraproducentes; por ejemplo, las normas que favorecen las prácticas restrictivas.

Según Chell (1987) y resumidas por McKenna (1994: 300-301):

- A la mayoría de los miembros del grupo por lo general les parecen aceptables las normas.
- Las normas cubren solamente los aspectos importantes de la vida del grupo.
- El comportamiento del grupo, más que los pensamientos y sentimientos de sus miembros, es el centro de atención.
- Los miembros del grupo las aceptan en diversos grados.
- Se observa una variación respecto al grado de tolerancia que los miembros aceptarán cuando no se cumpla con las normas.
- Facilitan el proceso de manejo del grupo.
- Se desarrollan y cambian con lentitud.
- El apego a las normas puede ser una función del estatus de una persona en el grupo; es decir, esto se hace evidente cuando a algunos miembros, por lo general de estatus alto, se les permite apartarse de las normas.
- Por lo general hay una serie de premios y castigos asociados con el apego o el incumplimiento de algunas normas.

No obstante, si es necesario cumplir con las normas, se presentarán problemas cuando:

- hay una contradicción entre los objetivos personales del individuo y los de la organización;
- el individuo no se siente orgulloso por pertenecer al grupo;
- la persona parece más preocupada por lograr sus propios fines, que los del grupo;
- al individuo no se le considera como un miembro plenamente reconocido porque ocupa un puesto secundario en el grupo;
- la persona considera que es muy alto el precio del apego a las normas; por ejemplo, si lo hiciera podría poner en riesgo su carrera;
- el individuo se niega a apegarse a las normas, porque los esfuerzos del grupo por hacer que se cumplan las reglas parecen poco convincentes o, en este caso, se cree que los juicios del grupo son erróneos.

Feldman (1987) sostiene que las normas pueden tener cuatro propósitos fundamentales: 1. Expresan los valores centrales del grupo y, al hacerlo, pueden inspirar a los miembros y proyectar a otros la naturaleza del grupo. 2. Simplifican y hacen más predecible el comportamiento esperado de los miembros del grupo, de tal forma que se puede predecir su comportamiento. Esto facilita el funcionamiento del grupo. 3. Las normas ayudan al grupo a evitar situaciones vergonzosas cuando, por ejemplo, los miembros quizá dejen de hablar de determinados asuntos que pueden lastimar los sentimientos de algún miembro en especial. 4. Ayudan al grupo a sobrevivir. Esta situación se presenta cuando el grupo rechaza comportamientos perniciosos que ponen en peligro su existencia. Sin embargo, es posible que los grupos de éxito que no se sienten amenazados toleren más los comportamientos negativos (McKenna, 1994).

¿Cuáles son las condiciones específicas que fomentan el cumplimiento de determinadas normas? Los grupos no establecen normas para cada situación imaginable, sino que

las determinan y hacen cumplir respecto a los comportamientos que consideran especialmente importantes. Es más probable que se hagan cumplir cuando:

- a) *Ayudan a la supervivencia del grupo y lo benefician.* Es posible que un grupo establezca una norma para no revisar los sueldos de los empleados con los miembros de otros grupos en la organización a fin de evitar llamar la atención sobre inequidades salariales en su favor.
- b) *Simplificar o hacer predecible el comportamiento esperado de los miembros del grupo.* Es posible que el grupo establezca normas que se traduzcan en comportamientos predecibles: dividir equitativamente la cuenta, turnarse para pagar o cubrir cada quien su consumo (igualdad, turnarse o encontrar soluciones equitativas).
- c) *Ayudar al grupo a evitar problemas personales vergonzosos.* Es posible que los grupos desarrollen normas para no hablar de temas relacionados con la religión, la moral o la política ni sobre organizar reuniones sociales en la casa de ninguno de los miembros (para que las diferencias en cuanto a gustos o ingresos no se hagan demasiado evidentes).
- d) *Expresar los valores u objetivos centrales del grupo y aclarar lo distintivo de su identidad.* Esto puede referirse a códigos referentes a la forma de vestir o de hablar o a pasatiempos preferidos y ratificados.

No todos los miembros antiguos de un grupo están conscientes de las normas implícitas a las que se apegan y obedecen. Sin embargo, los miembros de integración reciente tienen plena conciencia de las obligaciones que imponen las fuertes normas.

Estatus

A cada uno de los miembros y a los grupos en general se les confiere determinado prestigio. La jerarquía o posición social relativa concedida a los miembros es la esencia del estatus. Es la evaluación que hace el equipo respecto a un miembro. Como hemos visto, el estatus puede dividirse en *formal*, que quizás incluye el nombre del puesto, uniforme, beneficios específicos (lugar de estacionamiento, tamaño de la oficina, clase de boletos de avión, etc.) e *informal*, mediante el cual a algunos grupos se les asigna una posición, digamos empleados de mayor antigüedad o personal con habilidades o necesidades especiales.

El estatus es funcional: refuerza las funciones, proporciona estabilidad y un sentimiento de identificación al recordar al grupo sus valores. Pero el estatus no es fijo ni tangible. Whyte (1948) se refiere a un ejemplo clásico. Al observar la interacción de una camarera (considerada de estatus inferior) y los cocineros (considerados de estatus superior), Whyte concluyó que los conflictos surgían cuando las camareras daban directamente las órdenes a los cocineros. Estos últimos resentían el inicio de esta acción por parte de las camareras de estatus inferior. Entonces, después de que se instaló una "rueda de órdenes", las camareras simplemente las adherían a ella y los cocineros las tomaban cuando estaban listos. Los individuos de estatus más alto ya no tenían que responder a las acciones de personas de un estatus inferior, con lo que se eliminó considerablemente el conflicto. Estas conclusiones son típicas de la tendencia que tienen las personas de estatus más elevado de esperar influir en otros, más que dejarse influir por ellos.

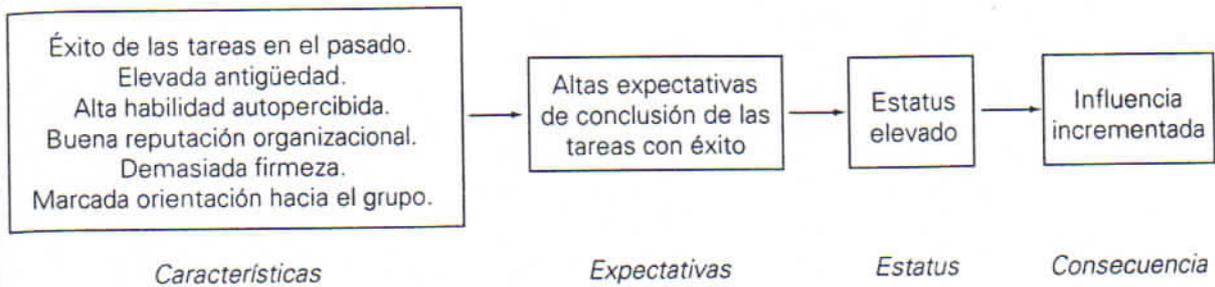


Figura 10.1. Causas y consecuencia del estatus.

El estatus afecta las comunicaciones: desde la forma de dirigir la palabra hasta el objeto preferido de comunicación. Los miembros de estatus elevado del grupo son los objetivos y receptores de la comunicación, pero tienen una oportunidad desproporcionada de responder. También se les percibe como más inteligentes, aunque lo único que tengan sea confianza en sí mismos y firmeza.

Estructura de comunicación

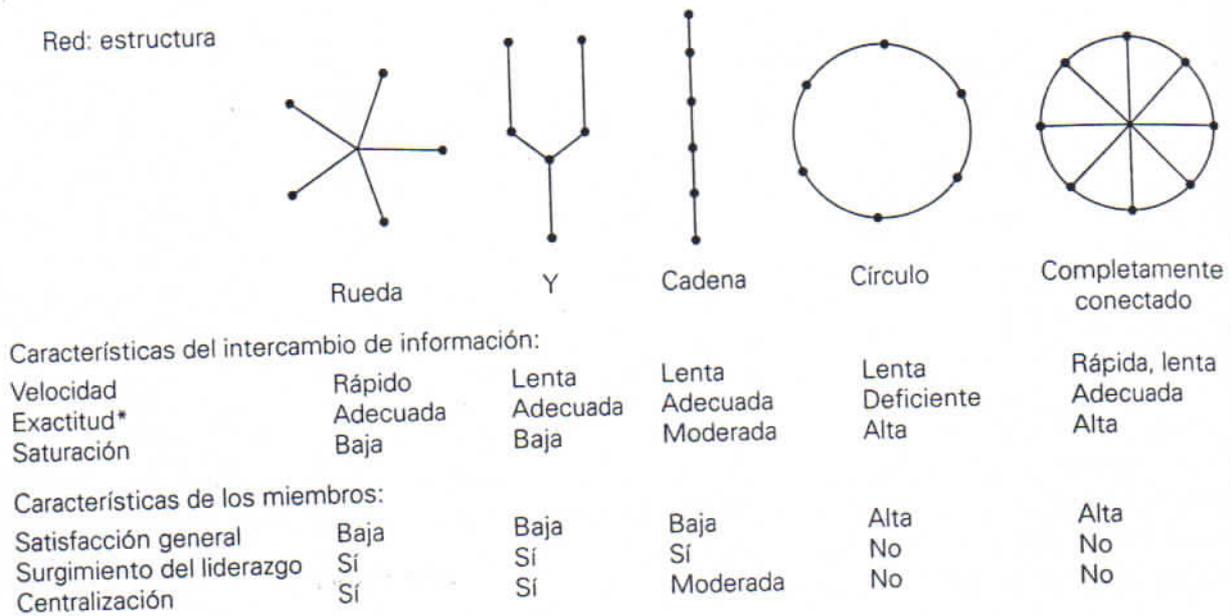
Los grupos están estructurados de diferentes formas. La mayoría tienen una estructura explícita (e implícita) clara. También poseen una estructura afectiva o "de preferencias", la cual, mediante la aplicación de métodos socioeconómicos, sirve para identificar grupos amistosos, personas populares e impopulares, y "aisladas".

Existen diferentes métodos sencillos que pueden utilizarse para determinar la estructura afectiva o de preferencias del grupo. Se puede preguntar a cada uno de los miembros quién le cae mejor (o peor) y determinar las "relaciones afectivas" entre ellos. Es posible hacerlo preguntando sobre los compañeros de trabajo a quienes se prefiere más y menos (véase el capítulo 12).

Tal vez la estructura de comunicación de un grupo sea más interesante. Ayuda a identificar quién puede y efectivamente se comunica con quién, tanto en el "plano oficial como no oficial". Muchas veces se establecen los canales de comunicación que serán utilizados, lo cual refleja la estructura. Estas estructuras difieren de manera significativa, como se advierte en la figura 10.2. Evidentemente, son más fáciles de ilustrar con grupos pequeños de cinco a siete personas, como se observa en la figura 10.2, pero el principio puede aplicarse a grupos mayores.

Como siempre sucede, en muchas ocasiones se sacrifica la rapidez, la precisión y la participación en las actividades.

En suma, las redes centralizadas (por ejemplo, la rueda) son superiores en actividades sencillas y las redes descentralizadas (círculo, completamente vinculado) parecen superiores en tareas complejas. Las organizaciones que optan por oficinas generales totalmente a cargo de sus operaciones prefieren las "ruedas". Se comunican con "estaciones externas" incapaces de comunicarse entre sí, lo cual quizá se traduzca en poca satisfacción general de los miembros del grupo. Por otra parte, los círculos son más democráticos, pero suelen ser muy lentos. Si se les da suficiente tiempo, todas las redes son bastante parecidas, salvo cuando la organización o los miembros luchan constantemente por mantener una estructura rígida.



* Los estimados de exactitud pueden variar de acuerdo con la naturaleza y complejidad de la tarea.

Figura 10.2. Pautas de comunicación en grupos. Fuente: reproducido con autorización de A. Bavelas, "Modelos de comunicación en grupos orientados a las tareas". *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 1959, 725-730. Derechos reservados © 1950 Acoustical Society of America.

Es evidente que la rueda permite identificar al líder del grupo. Desafortunadamente, la falta de oportunidades de comunicación para los miembros de otros grupos provoca bajos niveles de satisfacción de los mismos. Sólo el líder se siente satisfecho en este modelo, e incluso su satisfacción puede ser efímera si el grupo desempeña alguna actividad compleja, puesto que el modelo de rueda se asocia con un desempeño deficiente en estas actividades. No obstante, dicho modelo suele ser muy efectivo en tareas simples si los miembros del grupo aceptan la autoridad del líder. El modelo de la "Y" es muy parecido a la rueda.

El modelo de comunicación de *cadena* resulta cuando los miembros del grupo solamente se comunican con algunas personas en el grupo, pero todos se relacionan de alguna forma con los demás integrantes. En este modelo, no queda claro quién es el líder y es posible que haya dos o más líderes. La satisfacción de los miembros tiende a ser mayor que el modelo de rueda, pero no tanta como en algunos de los demás modelos. En términos de desempeño, los modelos de cadena tienden a funcionar moderadamente bien en problemas simples y complejos. La principal desventaja a la que se enfrentan los grupos con estos modelos es la ausencia de esfuerzos coordinados: no funcionan como equipo y también es débil el liderazgo. El modelo de *círculo* es muy parecido al de *cadena*; la única diferencia es que ahora se interrelacionan las dos personas en los extremos. Con el *modelo de todos los canales*, todos en el grupo pueden hablar entre sí y, a la larga, así lo hacen. Como resultado, el liderazgo no es claro porque lo comparten todos los miembros.

Este tipo de interacción es esencial para el manejo de tareas complejas. Por otra parte, si la actividad es simple, el desempeño de un grupo en que aplica el modelo de todos los canales sólo será moderado, básicamente porque tomará más tiempo que cuando se utiliza el modelo de rueda. Como el tiempo es un recurso valioso, tal vez sea mejor aplicar el modelo de rueda para la realización de tareas simples, a menos que se pretenda desarrollar personal para la eficacia en el largo plazo.

Características de un grupo efectivo de trabajo

¿Cuáles son las características de un grupo efectivo de trabajo? Si se conocieran las características que los distinguen, se podrían hacer planes al respecto. Basado en sus investigaciones y observaciones, Likert (1969) estableció 24 de estas características:

1. Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones y cargos necesarios para la interacción de los líderes y los miembros y otros integrantes.
2. El grupo ha existido durante suficiente tiempo para haber desarrollado una relación laboral bien establecida y relajada entre todos sus miembros.
3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia él y son leales a sus miembros, incluido el líder.
4. Los miembros y líderes se tienen mucha confianza mutua.
5. Los valores y objetivos del grupo constituyen una integración satisfactoria y la expresión de valores relevantes de sus miembros. Han ayudado a formar dichos valores y objetivos y se sienten satisfechos con ellos.
6. En la medida en que los miembros del grupo desempeñan funciones de enlace, se esfuerzan por tener los valores y objetivos de los grupos con los que se relacionan entre sí armónicamente.
7. Cuanto más importante parezca un valor al grupo, mayores serán las probabilidades de que sus miembros lo acepten.
8. Los miembros del grupo se sienten muy motivados para apegarse a los valores principales y lograr los objetivos grupales importantes. Cada uno de ellos hará lo que esté a su alcance y a veces ejercerá todo su poder para ayudar al grupo a lograr sus objetivos fundamentales. Todos los miembros esperan que los demás hagan lo mismo.
9. Toda la interacción, resolución de problemas y toma de decisiones del grupo ocurre en una atmósfera de apoyo. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, la información y las críticas se hacen con una orientación práctica, y estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por los puntos de vista de los demás, tanto en la forma en que se hacen las contribuciones como en la manera en que son recibidas.
10. El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia significativa en el establecimiento del tono y la atmósfera de ese grupo de trabajo mediante sus principios y prácticas de liderazgo. Por tanto, en los grupos sumamente efectivos el líder se apega a dichos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo y una relación de cooperación más que de competencia entre los miembros.

11. El grupo se siente deseoso de ayudar a cada uno de sus miembros a desarrollar todo su potencial. Por ejemplo, procura que la información técnica relevante y la capacitación interpersonal estén al alcance de todos.
12. Cada uno de los miembros acepta deseoso y sin resentimiento los objetivos y las expectativas que los individuos y el grupo establecen para ellos. No se observan las ansiedades, los temores y las tensiones emocionales que genera la presión directa de alto rendimiento por parte de un jefe en una situación jerárquica. Los grupos son capaces de establecer objetivos elevados de desempeño para el grupo en general y para cada uno de los miembros. Estas metas son altas para estimular a cada uno de los miembros a hacer su mejor esfuerzo, pero no tanto como para provocar ansiedades o temor por el fracaso. En un grupo efectivo, cada una de las personas puede ejercer suficiente influencia en las decisiones del grupo para evitar el planteamiento de objetivos inalcanzables para cualquier miembro y establecer metas elevadas para todos. Los objetivos se adaptan a la capacidad de desempeño de los miembros.
13. El líder y los miembros creen que todos pueden lograr "lo imposible". Las expectativas exigen lo máximo a cada uno de los miembros y acelera el desarrollo personal. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de las expectativas, de tal modo que los miembros no se decepcionan con sentimientos de fracaso o rechazo.
14. Cuando es necesario o recomendable, otros miembros del grupo ofrecen a uno de ellos la ayuda necesaria para lograr con éxito los objetivos establecidos para él. La ayuda mutua es una característica de los grupos sumamente efectivos.
15. La atmósfera de apoyo de los grupos muy efectivos estimula la creatividad. El grupo no exige el apego irrestricto a las normas, como sucede en los grupos de trabajo con líderes autoritarios. Nadie tiene que tratar de "halagar al jefe" ni se le reconoce por hacerlo. El grupo valora sobremanera los métodos y las soluciones innovadores y creativos a sus problemas y a los problemas de la organización de la que forman parte.
16. El grupo conoce el valor del cumplimento "constructivo" y sabe cuándo debe aplicarlo y para qué. Aunque no permite que la conformidad afecte de manera adversa los esfuerzos creativos de sus miembros, espera el apego en relación con asuntos mecánicos o administrativos para ahorrar tiempo a los miembros y facilitar las actividades del grupo.
17. Se observa una marcada motivación por parte de cada uno de los miembros para transmitir plena y abiertamente toda la información que es relevante y trascendente para las actividades del grupo.
18. Existe gran motivación en el grupo para aplicar el proceso de comunicación, de tal forma que éste sirva a sus intereses y objetivos. Todo aquello que los miembros consideren importante, pero que por alguna razón sea ignorado, se repetirá hasta que se le preste la atención que merece. Los miembros también tratan de evitar transmitir información no importante para no desperdiciar el tiempo del grupo.
19. Así como existe una marcada motivación para comunicarse, se observa una profunda motivación para recibir comunicación. A todos los miembros les interesa la información sobre cualquier asunto de relevancia que pueda proporcionar cualquier miembro del grupo. Por tanto, la información es bien recibida y se confía que sea transmitida honesta y sinceramente. Los miembros no andan "tras" la información ni tratan de interpretarla de una forma que vaya en contra del objetivo pretendido.

20. En los grupos sumamente efectivos, es muy fuerte la motivación para tratar de influir en otros miembros y para ser receptivos a su influencia. Esto es válido para todas las actividades grupales: asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de grupo.
21. Los procesos de los grupos muy efectivos permiten a los miembros ejercer más influencia en el líder y transmitirle más información, incluidas sugerencias sobre todo aquello que se debe hacer y la manera en que el líder podría llevar a cabo un mejor trabajo, de lo que es posible en una relación entre dos personas. Al "pasar la pelota" de un miembro a otro, el grupo transmite información al líder, lo que no podría hacer una sola persona ni darse de forma individualizada.
22. La capacidad de los miembros como grupo para influirse entre sí contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo. Las ideas, los objetivos y las actitudes no se congelan si los miembros pueden influirse mutuamente de manera continua.
23. En los grupos sumamente efectivos, cada uno de los miembros se siente seguro en la toma de decisiones que le parecen apropiadas porque todos ellos entienden cabalmente los objetivos y la filosofía operativa y ofrece una base para la toma de decisiones. Esto fomenta la iniciativa, activa las decisiones y, al mismo tiempo, mantiene los esfuerzos coordinados y directos.
24. Los líderes de grupos sumamente efectivos son seleccionados de manera cuidadosa. Su capacidad de liderazgo es tan evidente que quizá surgirá como líder en cualquier situación no estructurada. Para aumentar las probabilidades de que se seleccione a las personas muy capaces para el liderazgo, es posible que las organizaciones recurran a la nominación por parte de los compañeros de trabajo y métodos relacionados para la selección de líderes de grupo.

Esta larga lista origina algunas preguntas, la más importante de las cuales tiene que ver con las evidencias disponibles para cada una de ellas. Además, existe la inquietud en el sentido de si todas estas observaciones son válidas para todos o si son adecuadas para determinados grupos. Algunas son *tautológicas* (por ejemplo, 1 y 3) y otras *contraintuitivas* (por ejemplo, 22). Los diversos puntos o criterios parecen muy prescriptivos o, más bien, demasiado evidentes. En realidad, es difícil estar en desacuerdo con muchos de los puntos, tomando en cuenta su nivel de generalidad y claridad, salvo para destacar que el autor parece indebidamente influido por la escuela de las relaciones humanas, con su horror de conflicto y desavenencia. Sin embargo, lo más importante es que la eficacia del grupo puede depender de manera considerablemente de lo que el grupo trata de lograr y de la definición de eficacia. Un comité de ética, la tripulación de un avión y un equipo de expertos son grupos de trabajo, aunque tal vez sus criterios sobre la eficacia varíen sensiblemente. Además, tal vez haya diferentes procesos de resultados que compitan entre sí (por ejemplo, quizá la productividad se vea afectada en favor de la moral).

McGregor (1960), famoso por su teoría X y teoría Y, también elaboró una lista con la que se puede hacer una comparación interesante. Según este experto, las siguientes son algunas características fundamentales de los grupos eficaces de trabajo:

1. La "atmósfera" tiende a ser informal, cómoda, relajada. No hay tensiones evidentes. Es una atmósfera de trabajo en la que las personas se sienten interesadas e involucradas. No se observan señales de aburrimiento.

2. Existen muchos debates en los que casi todo el mundo participa, pero continúa siendo tarea del grupo. Si el análisis se desvía del tema, alguien lo volverá a encauzar.
3. Los miembros entienden y aceptan bien las tareas o los objetivos del grupo. En determinado momento se hará un análisis libre de los objetivos, hasta que sean formulados de forma tal que los miembros del grupo se comprometan con ellos.
4. Los miembros del grupo se escuchan entre sí... En el debate no se pasa de una idea a otra totalmente inconexa. Se escuchan todas las ideas. La gente no teme parecer tonta al exponer una idea creativa, aunque sea extrema.
5. Hay desacuerdos. El grupo se siente cómodo con esto y no da señales de tener que evitar los conflictos o mantener la cordialidad y la ligereza. Las desavenencias no son suprimidas o eliminadas por la acción prematura del grupo. Los argumentos se analizan detenidamente y el grupo procura resolverlos en lugar de tratar de dominar a los inconformes. Por otra parte, no hay una "tiranía de la minoría". No parece que quienes están en desacuerdo traten de dominar al grupo o mostrarse hostiles. Su inconformidad es la manifestación de una auténtica diferencia de opinión y esperan ser escuchados para encontrar una solución. A veces existen desavenencias básicas imposibles de resolver. El grupo considera que éste puede vivir con ellas, las acepta pero no permite que obstaculicen sus esfuerzos. En determinadas circunstancias, se diferirá la acción para analizar más a profundidad los problemas entre los miembros. Otras veces, cuando no sea posible resolver las desavenencias y haya que emprender algunas acciones, éstas se pondrán en práctica en el entendido de que serán reconsideradas posteriormente.
6. Casi todas las decisiones se toman con base en una especie de consenso en el que es evidente que todos están de acuerdo y desean salir adelante. Sin embargo, hay cierta tendencia de quienes se oponen a las acciones a no hacer evidente su oposición y, por tanto, a encubrir con un aparente consenso su desacuerdo real. Se hacen pocas votaciones formales; el grupo no acepta a una mayoría simple como base adecuada para las acciones.
7. Las críticas son frecuentes, francas y relativamente cómodas. Hay pocas evidencias de ataques personales, ya sea de forma abierta o encubierta. La crítica tiene un sabor constructivo en el sentido de que se orienta hacia la eliminación de un obstáculo al que se enfrenta un grupo y le impide hacer su trabajo.
8. La gente es libre de expresar sus sentimientos e ideas, tanto en relación con el problema como con el funcionamiento del grupo. Hay pocos pretextos, ciertas "agendas ocultas". Todos parecen saber lo que piensan los demás acerca de los asuntos analizados.
9. Cuando se emprende alguna acción, se establecen y aceptan tareas específicas.
10. El jefe del grupo no lo domina ni el grupo se somete indebidamente a él. Cuando se observa la actividad, es evidente que el liderazgo cambia esporádicamente, dependiendo de las circunstancias. Algunos miembros, por su conocimiento y experiencia, ocupan un puesto en determinado momento que les permite actuar como "recursos" para el grupo. Los miembros así los utilizan y desempeñan funciones de liderazgo mientras se les usa de esa manera. Hay escasas evidencias de una lucha de poder cuando opera el grupo. La cuestión no es saber quién controla, sino la forma de hacer el trabajo.

11. El grupo es consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, dejará de analizar lo bien que está haciendo las cosas o lo que pueda estar interfiriendo sus operaciones. Tal vez el problema radique en algún asunto o procedimiento o alguna persona cuyo comportamiento interfiera la consecución de los objetivos grupales. Sin importar de lo que se trate, se hablará abiertamente al respecto hasta que se encuentre una solución.

(Tomado de McGregor [1960: 232-235]. Derechos reservados 1960 por McGraw-Hill Company. Citado con autorización de McGraw-Hill.)

A parecer las observaciones de McGregor son más sobresalientes que las de Likert. Sin embargo, pueden ser muy específicas de alguna cultura o sector; es decir, aunque se aplican a la industria estadounidense, no son tan relevantes, digamos, en Japón. Además, es posible que esas observaciones no sean especialmente adecuadas para grupos en crisis.

En gran medida, la eficacia está determinada por una combinación de factores que deben adecuarse y adaptarse durante todo el tiempo (Randolph y Blackburn, 1989). Entre ellos están la *tarea y la tecnología* que en parte determinan el tipo de personas (habilidades, cualidades) que encajarían mejor en el grupo. Las variables de la tarea como la diversidad de habilidades, autonomía y retroalimentación determinan en parte la personalidad, ideas, habilidades y motivaciones *de los individuos*. El *tamaño y la composición del grupo* se deben relacionar con las personas y la tarea. Por tanto, en las tareas grupales complejas por lo general se requieren grupos más grandes, heterogéneos y capaces que en las tareas sencillas. La *distribución física* y el ambiente son especialmente importantes. A su vez, la tecnología, las preferencias personales y el tamaño del grupo afectan y son afectadas por la distribución ergonómica física de las organizaciones. Finalmente, el *sistema organizacional* de los procedimientos, las recompensas y las políticas tiene que ver con todas las variables.

Lo fundamental es que debe existir una relación adecuada entre esas variables, que es inevitablemente dinámica. Aunque casi siempre la falta de adecuación se relaciona con la ineficacia y la ineficiencia del grupo, la adecuación en sí no es suficiente para que la eficacia esté garantizada. Es necesaria, pero no suficiente.

Diversidad de los grupos

Los grupos heterogéneos, considerados en términos de cultura, género, experiencia, etc., ¿son más o menos eficientes que los grupos homogéneos? En realidad, se requieren más habilidades administrativas para dirigir grupos culturalmente diferentes. Es importante reconocer y encomiar la diversidad de manera explícita. También es necesario tener un objetivo o una visión de orden superior para establecer una meta que trascienda las diferencias individuales. Evidentemente, las relaciones de poder (dominio) entre diferentes miembros de un grupo deben manejarse con cuidado y el poder tiene que distribuirse con base en las habilidades y la motivación, más que en la etnología. Es indispensable fomentar el respeto mutuo y, como sucede con todos los equipos, proporcionar retroalimentación regular, precisa y constructiva.

Adler (1986: 141) opina:

Para funcionar en forma efectiva, los grupos deben 1. aprovechar su diversidad para establecer diferentes perspectivas y definir problemas, ideas, alternativas de acción y soluciones; 2. aprender a lograr el consenso (anuencia en determinadas decisiones y órdenes, a pesar de la diversidad), y 3. equilibrar las distintas necesidades para la creatividad (divergencia) con las de la cohesión (convergencia). Si los equipos no generan muchas ideas, no se vuelven más efectivos que las personas que trabajan solas. Si no logran establecer un consenso, se convierten en estructuras demasiado ineficientes con escaso valor para la organización.

En términos generales, todo parece indicar que los grupos heterogéneos tienen ventajas y desventajas evidentes (recuadro 10.1).

En la bibliografía sobre administración se encuentran estas listas de ventajas y desventajas y pueden considerarse un intento para evitar ser prescriptivas. Hay quienes argumentan que para sobresalir es necesario estar dispuesto a correr riesgos, y quizá haya que asumir una posición muy poco popular mientras se controlan algunos posibles efectos negativos. No existe una respuesta sencilla para todos los grupos. Además, la dinámica grupal significa que todos deben realizar numerosos procesos de manera simultánea.

Según Hosking y Morley (1991), para descubrir el potencial de un grupo debe haber un "diseño total". En un nivel decisivo, todas las facetas de una empresa deben interactuar con las actividades del diseño fundamental. Debe haber suficiente diversidad de experiencias en el grupo, todos deben tener una idea clara acerca de sus actividades particulares y su posición en el mismo. Además, los grupos requieren normas y procedimientos operativos normales que faciliten el pensamiento objetivo activo. Todos los grupos deben interrelacionarse con el resto de la organización. Asimismo, los integrantes de diferentes grupos necesitan asumir diversas funciones básicas, o por lo menos es necesario establecer algunos procedimientos en relación con tales funciones. Finalmente, los líderes de los grupos, especialmente de los grupos heterogéneos, deben asumir una responsabilidad especial para asegurarse de que el proceso grupal sea sano.

¿Cómo es que los grupos influyen en el desempeño de las tareas? Steiner (1976) sostiene que sólo se podría responder esta pregunta si pudieran clasificarse las tareas que realizan los grupos. Tomando en cuenta algunas preguntas específicas, este autor clasificó las tareas en nueve tipos distintos.

La *primera* pregunta es si las tareas pueden desglosarse en subcomponentes (es decir, si son divisibles) o si son inadecuadas (es decir, si son unitarias). En el caso de las tareas unitarias, es posible que la cooperación del grupo sea poco práctica, mientras que en el de las tareas divisibles sea muy recomendable la división del trabajo. La *segunda* pregunta abunda sobre lo que es más importante, la cantidad o la calidad. Una tarea acrecentadora es aquella en la que se requiere rapidez y cantidad, que quizá sea mejor hacerla en grupos, mientras que una tarea de perfeccionamiento es la que pone énfasis en un resultado cualitativamente preferido. La *tercera* pregunta tiene que ver con la forma en que la participación de los individuos se relaciona con el producto del grupo y tiene cinco posibles respuestas (aditiva, compensatoria, disyuntiva, conjuntiva y discrecional). Por consiguiente, cada tarea puede clasificarse con base en estas tres preguntas. Algunos trabajos de ensamble son divisibles, acrecentadores (preferentemente, de

perfeccionamiento) y conjuntivos, mientras que algunas tareas de resolución de problemas a menudo son unitarias, óptimas y disyuntivas. Además, este modelo es verificable.

En muchas actividades aditivas simples, la productividad del grupo es igual al potencial del grupo menos otros dos factores. Se registran algunas pérdidas de motivación, como la "pereza" social, que es la tendencia a dejar que los demás hagan el trabajo (el efecto del "polizón" (*free-rider*), y de coordinación, donde no necesariamente todos los miembros del grupo "tiran juntos" o al mismo tiempo. En las actividades compensatorias, el producto del grupo es el promedio de los juicios individuales, pero es posible que la personalidad de los individuos y la repetición signifiquen que los juicios inadecuados se impondrán sobre los adecuados. En las actividades disyuntivas, los grupos pueden corregir los errores y hacer a un lado las sugerencias incorrectas, pero en este caso el grupo sólo tendrá éxito si sus miembros cuentan con los recursos necesarios para resolver el problema, si realmente proponen la mejor solución y si las soluciones correctas o más adecuadas generan más apoyo que las incorrectas.

Recuadro 10.1. Ventajas y desventajas de la diversidad cultural en los grupos.

Ventajas	Desventajas
Ventajas culturalmente sinérgicas Beneficios organizacionales de la diversidad cultural	Desventaja atribuible a la diversidad cultural: costos organizacionales atribuibles a la diversidad cultural
Expansión de significados Perspectivas múltiples Mayor apertura a las nuevas ideas Interpretaciones múltiples	Aumenta la diversidad Ambigüedad Complejidad Confusión
Expansión de alternativas Creatividad creciente Flexibilidad creciente Habilidades crecientes para la resolución de problemas	Dificultad para lograr significados convergentes Comunicación inadecuada Dificultad para llegar a un solo acuerdo Dificultad para lograr acciones convergentes Dificultad para llegar a un acuerdo en determinadas acciones
Ventajas específicas de la cultura: ventajas de trabajar en determinada cultura o país	Desventajas de culturas específicas: costos derivados del trabajo con una determinada cultura o país
Mejor comprensión de los trabajadores extranjeros Capacidad de trabajar de manera más efectiva con determinados clientes extranjeros	Generalización excesiva Políticas organizacionales Prácticas organizacionales Procedimientos organizacionales
Capacidad de comercializar con más eficacia con determinados clientes extranjeros Mayor comprensión del ambiente político, social, legal económico y cultural de los países del mundo	Etnocentrismo

Fuente: Adler (1991: 80). Derechos reservados por Wadsworth, Inc. Reproducido con autorización de PWS-Kent Publishing Company, una división de Wadsworth, Inc.

Cuadro 10.4. Resumen de la tipología de las tareas, de Steiner.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Tipo</i>	<i>Ejemplos</i>
¿Se pueden desglosar las tareas en subcomponentes o esta división no es aconsejable?	Se pueden identificar subtareas	Divisible	Jugar un partido de fútbol, construir una casa, preparar una comida para seis personas
	No existen tareas secundarias	Unitaria	Tirar de una cuerda, leer un libro, resolver un problema matemático.
¿Qué es más importante, la cantidad producida o la calidad del desempeño?	Cantidad	Acrecentadora	Generar muchas ideas, levantar el mayor peso, registrar las mejores carreras
	Calidad	Óptima	Generar las mejores ideas, obtener la respuesta correcta, resolver un problema matemático
¿Cómo se relaciona el producto de las personas con el producto del grupo?	El producto de las personas se conjunta	Aditiva	Tirar de una cuerda, llenar sobres, palear nieve
	El producto del grupo es un promedio de los juicios personales	Compensatoria	Promediar el estimado de las personas de la cantidad de frijoles en una jarra, el peso de un objeto, la temperatura de una habitación
	El grupo selecciona el producto de los juicios de cada uno de sus miembros	Disyuntiva	Preguntas con una respuesta afirmativa o negativa, respuestas de opción, como problemas matemáticos, acertijos y opciones múltiples
	Todos los miembros del grupo contribuyen al producto	Conjuntiva	Escalar una montaña, ingerir una comida, carrera de relevos, marcha militar en fila
	Los grupos pueden decidir la forma en que el producto de las personas se relaciona con el del grupo	Discrecional	Optar por palear nieve juntos, decidir que la respuesta n es la más adecuada para un problema matemático, dejar que el líder responda a una pregunta

Cuadro 10.5. Desempeño grupal de grupos que trabajan en diferentes tipos de actividad.

<i>Actividad</i>	<i>Productividad del grupo</i>	<i>Descripción</i>
Aditiva	Mejor que la del mejor	El grupo supera al mejor de los miembros
Compensatoria	Mejor que la de la mayoría	El grupo supera a un número considerable de miembros del grupo
Disyuntiva (eureka)	Igual que la del mejor	El desempeño del grupo se compara con el del mejor de los miembros
Disyuntiva (no eureka)	Inferior a la del mejor	El desempeño del grupo se puede comparar con el del mejor miembro, pero muchas veces se queda corto
Conjuntiva (unitaria)	Igual que la del peor	El desempeño del grupo se puede comparar con el del peor miembro
Conjuntiva (divisible con correspondencia)	Mejor que la del peor	Si se comparan adecuadamente las subterráneas con las habilidades de los miembros, el desempeño del grupo puede llegar a niveles más altos

Fuente: Steiner (1976).

En la clasificación que hace Steiner de las actividades es posible verificar el desempeño de los grupos que trabajan en diferentes tareas. Así, la atención no se centra en la naturaleza o las funciones preferidas de los miembros del grupo ni en determinados procesos del mismo, sino en el tipo de tarea que trata de llevar a cabo.

Tal vez el trabajo de este autor no ha recibido la atención que merece. Sugiere diversas hipótesis verificables sobre cuándo se debe tratar de trabajar en grupos y cuándo no.

Individuos, equipos y éxito ocupacional

Los equipos se encargan de tomar la mayoría de las decisiones importantes en las empresas. Se considera que la integración de equipos es un aspecto fundamental del comportamiento ocupacional, ya que los equipos recurren a una amplia variedad de experiencias y habilidades. El concepto de equipo busca reducir la enajenación laboral en ambientes demasiado reglamentados. Cuando los miembros del grupo aprenden todas las tareas desempeñadas por su equipo, pueden rotar sus puestos y también tomar sus propias decisiones operativas. Por otra parte, la camaradería y la posibilidad de participar fomentan la lealtad y el orgullo por el trabajo realizado. Los grupos de trabajo crean el potencial para mejorar la calidad y la productividad y, al mismo tiempo, hacen más gratificantes los puestos para los miembros de los grupos.

Hay una abundante bibliografía acerca de si los equipos generan mejores ideas y soluciones, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, que las personas que trabajan solas. En esencia, parece que son dos los factores relevantes para saber si "demasiados cocineros echan a perder el caldo" o si "muchas manos aligeran el trabajo": la naturaleza de las actividades (estructuradas contra creativas) y la habilidad de las personas (elevada contra baja) (véase el capítulo 11). Independientemente de los hallazgos de las investigaciones, gran parte de la labor de los gerentes de alto nivel se da en los equipos, y a muchos se les ve como capitanes deportivos (o entrenadores) que seleccionan, capacitan y dirigen equipos (para ganar la competencia).

Existe una escasez sorprendente de estudios psicológicos y sociológicos centrados en las reacciones ante las diferencias individuales o las preferencias de funciones en los equipos. Esto se hace patente en el hecho de que existen sólo unos cuantos recursos para evaluar el comportamiento de las funciones de equipo. Son muy pocas las pruebas que tratan de determinar la forma en que por lo general se comportan los individuos en los equipos de trabajo. Supuestamente, las pruebas de personalidad evalúan los comportamientos en una amplia variedad de ambientes (tanto dentro como fuera de los equipos), mientras que las evaluaciones basadas en comportamientos ocupacionales suelen pasar por alto las dimensiones sociales del comportamiento relacionado con el trabajo. Conscientes de que, así como la selección de las personas indicadas (en términos de capacidad, preferencias y predisposiciones) permite la creación de equipos eficientes, eficaces y satisfechos y que lo opuesto (la selección equivocada) puede tener efectos adversos, durante mucho tiempo los gerentes han tratado de diseñar o crear equipos óptimos en términos de las características de los miembros (Furnham, 1992).

Abunda la bibliografía de la formación de equipos, la manera en que funcionan y las consecuencias de su integración. Gran parte de los trabajos realizados en este campo son proscriptivos y prescriptivos, basados en diferentes estudios de casos (Handy, 1985). Sin embargo, al parecer hay pocas evidencias empíricas para sustentar las distintas teorías en esta área. Por lo menos se presentan dos problemas fundamentales que han contribuido a esta situación lamentable. El primero de ellos es la terrible dificultad para medir variables de productividad importantes, ecológicamente válidas y confiables que dependan del equipo para establecer algunos criterios sobre su éxito. Si no se tiene un parámetro razonable del desempeño del equipo, será difícil descubrir la forma en que varían los factores de las diferencias individuales en un equipo. En segundo lugar, y quizás igual de importante, es la falta de pruebas psicométricamente válidos en torno a la forma en que se comportan las personas en los equipos. Aunque hay muchas pruebas de personalidad, manejo de problemas y estilos atributivos, son muy pocos los que analizan la manera en que la gente se comporta en los equipos de trabajo (Furnham, 1992).

Una investigación en la que se trata de analizar, muy específica, las propiedades psicométricas de este tipo de pruebas es el inventario de autopercepción de los equipos, de Belbin (BTRSP, por sus siglas en inglés; IAEB). Esta prueba se utiliza en contextos aplicados, especialmente en la selección, la asesoría y el desarrollo de equipos administrativos (Hogg, 1990), pero ha recibido comparativamente poca validación psicométrica. Sin embargo, esta prueba no es la única que trata de evaluar el comportamiento en las funciones en los equipos. McCann y Margerison (1989) han adoptado de igual manera una

evaluación para las funciones en los equipos, que también tiene ocho tipos: explorador y promotor; asesor y desarrollador; impulsor y organizador; terminador y productor; verificador e inspector; defensor y sustentador; redactor y asesor; creador e innovador. Todo parece indicar que esta evaluación se basa demasiado en las teorías de Jung desarrolladas en la prueba de Myers y Briggs (Myers y McCaulley, 1985). No sólo incluye normas, sino también pruebas de confiabilidad interna y validez concurrente; sin embargo, al parecer que hay pocos o ningún testimonio de la estructura factorial de la evaluación (para confirmar la clasificación o esquema taxonómico) o de la validez predictiva o constructiva de la prueba. Irónicamente, no ofrece evidencias en el sentido de que cierta combinación de "tipos de equipos" sea más efectiva que alguna en particular.

El inventario de autopercepción, de Belbin (1981) (IAB; BSPI, por sus siglas en inglés) fue incluido por primera vez en su popular libro *Management teams*. Se refiere a la "teoría" que sugiere ocho tipos muy diferentes de funciones de equipo. Aunque se establecieron normas basadas en un número muy limitado de personas (78 en total), se ofrece escasa evidencia de las propiedades psicométricas de la prueba. Por consiguiente, es poco lo que conocemos sobre la confiabilidad de la prueba (probar/repetir; promediar; prueba interna), sobre su validez (concurrente; contenida; predictiva; constructiva), o sobre su alcance dimensional. El cuestionario BSPI es poco común y problemático por diferentes razones. En primer lugar, se trata de una prueba impositiva (de elección forzada) en la que al sujeto se le pide que lea siete situaciones hipotéticas y que luego califique ocho (versión 1) o 10 (versión 2) comentarios sobre comportamientos relacionados con dicha situación y que "distribuya un total de 10 puntos entre las opiniones que considere usted que mejor describen su comportamiento". En efecto, significa que quienes responden el cuestionario tienen que elegir entre las diferentes opciones, no manifestar sus preferencias. Por ende, debido a que se pide escoger entre diversas opciones, no queda claro si las personas eligen respuestas de su total agrado o desagrado. Imaginemos que se nos pidiera comparar quesos. A la persona *A*, a quien le encantan los quesos, le cuesta trabajo elegir entre Cheddar y Brie, Cheshire y Camembert porque todos le agradan. La persona *B* detesta estos productos y, al verse obligado a escoger entre pares de ellos, le parece igual de difícil tomar una decisión. Es curioso que *A* y *B* podrían obtener precisamente las mismas calificaciones, aunque uno detesta y al otro le gustan mucho los quesos. Johnson *et al.* (1988: 154) se refirieron a cinco inconvenientes de este tipo de pruebas impositivas:

- No se puede utilizar para comparar a los individuos tomando en cuenta una escala.
- Las correlaciones entre escalas de elección forzada no pueden analizarse legítimamente por análisis de factores en la forma acostumbrada.
- La confiabilidad de las pruebas de elección forzada exagera, a veces de manera considerable, la confiabilidad real de las escalas; de hecho, toda la idea del error es problemática.
- Por este mismo motivo, otras validaciones de las pruebas de elección forzada sobrestiman su utilidad.
- Las medias, desviaciones estándar y correlaciones derivadas de las escalas de las pruebas de elección forzada no son independientes ni pueden ser interpretadas y utilizadas adicionalmente en la forma acostumbrada.

Son muchas las críticas hacia las pruebas de elección forzada en general, especialmente las que se aplican en ambientes ocupacionales. Un segundo problema de la prueba de BSPI tiene que ver con la forma en que se formulan las preguntas. Ambas versiones están organizadas de tal modo que en cada una de las siete secciones a los sujetos se les pide que especifiquen su comportamiento normal. Entonces, por ejemplo, se lee: "cuando participo en un proyecto con otras personas..." o "me siento satisfecho en un trabajo cuando..." Estas situaciones son ambiguas, incongruentes y no permiten al sujeto conocer acerca de aspectos decisivos de la naturaleza del grupo o equipo en el que participa. Esto podría fácilmente ir en detrimento de la confiabilidad (Argyle *et al.*, 1981).

Un tercer problema se relaciona con el hecho de que la prueba carece de fundamentos teóricos. Como explica en su libro, Belbin (1981) aplicó pruebas psicométricamente validadas como el 16PF y la EPI, pero no desarrolló su tipología con base en métodos teóricamente deductivos, sino por medio de observación e inductivos (véase el capítulo 4). Un problema importante con este enfoque radica en que tienden a ignorarse rasgos previamente bien documentados e importantes en términos teóricos, como la neurosis. Frecuentemente, las pruebas con poca validación en el plano psicométrico que se aplican en la capacitación de recursos humanos pasan por alto rasgos "negativos" de la personalidad como la neurosis (Furnham, 1992).

A pesar de la falta de evidencias psicométricas para esta prueba, Belbin (*ibid.*) obtuvo algunas conclusiones interesantes que se deben repetir. Los equipos excelentes tienden a tener las siguientes características, que pueden describirse en términos de las funciones de sus integrantes:

- a) El líder debe tener atributos parecidos al perfil tipo "presidente", de los que se habló antes. Tiene que ser una persona paciente, pero dominante que genere confianza y que sepa utilizar eficazmente sus diferentes habilidades con el equipo.
- b) Muchas veces los equipos excelentes incluyen a alguien que sugiere soluciones creativas y originales a los problemas (una fábrica).
- c) Debe existir una variedad de habilidades mentales. Si todos en el equipo son *muy* brillantes, entonces el equipo invertirá gran parte del tiempo discutiendo y no se pondrá de acuerdo en la solución efectiva de los problemas.

Los equipos que destacan tienen una amplia gama de habilidades, incluidos, en particular, un terminador (para acabar el trabajo) y un trabajador de la compañía (para organizar al equipo). Los equipos ganadores a menudo incluyen personas con una amplia gama de funciones de equipo, que otros grupos con menos éxito.

Otra característica de los equipos excelentes es que sus miembros con frecuencia tienen funciones de equipo para las que son más idóneos; es decir, desempeñan funciones que se ajustan mejor a sus características y habilidades personales. En los equipos con menos éxito, tal vez éste no sea el caso; es posible que a las personas se les asigne una función por el simple hecho de que la han desempeñado anteriormente, y no se toma en cuenta qué tan bien la realizaron la última vez.

Los equipos excelentes detectan sus propias fallas y hacen algo al respecto *compensando* las debilidades en sus funciones. Una forma de llevarlo a cabo consiste en asignar a los miembros idóneos para que cubran funciones faltantes. Cuanto más amplia sea la variedad de habilidades en el equipo, más sencillo será hacerlo. Un equipo excelente también es sensible a la competencia por determinadas funciones, porque cuando se presenta una situación de esta naturaleza, es posible que haya un "choque de personalidades". Es posible que los dos miembros del equipo compitan entre sí y que esto tenga un efecto adverso en el desempeño general del grupo. Al ser consciente de esta posibilidad, el equipo establece la forma en que la función podría compartirse o, por otra parte, cómo asignar a alguien a otra función (Furnham, 1992).

En el cuadro 10.6 se presenta una descripción de las ocho funciones que Beblin considera que la gente debe desempeñar en equipo, además de sus consecuencias. Ciertas personas pueden sentirse cómodas en algunas de estas funciones, pero otras solamente en una. Un aspecto fundamental de la teoría de este experto es que los equipos de éxito tienen cubiertas todas las funciones (es decir, son heterogéneos), mientras que los equipos con menos éxito tienen miembros que no deciden desarrollar alguna función en especial (es decir, son homogéneos). Éste es el aspecto esencial que ejerce más presión investigadora en esta prometedora área.

Ventajas y desventajas del trabajo en grupo

A los psicólogos sociales les preocupa la forma en que la presencia real o imaginaria de otros influye en la actitud, los comportamientos y las emociones de los individuos. Como tales, les ha fascinado lo que sucede cuando los seres humanos trabajan juntos. Trabajar así es un arma de doble filo con la que se puede fomentar la productividad, pero también inhibirla. Estos psicólogos han observado y descrito los procesos directamente relevantes para el trabajo grupal. Sólo se hablará de dos de ellos.

Facilitación

En uno de los primeros experimentos psicológicos publicados, Triplett (1898) llegó a la conclusión de que los ciclistas competitivos corrían mucho más rápido cuando competían contra otros ciclistas, que cuando lo hacían contra reloj. Como buen investigador que era, llevó sus observaciones al laboratorio y las reprodujo con una actividad muy diferente: un grupo de niños que tenían que hacer girar un carrete de pesca lo más rápido posible. Las primeras investigaciones confirmaron que la presencia de compañeros y de un público, o *ambas cosas*, mejoraba el rendimiento. A este proceso se le denominó *facilitación social*. Sin embargo, algunos investigadores que trabajaban en este campo observaron el efecto contrario; es decir, la inhibición social en presencia de otros.

La interpretación de estos resultados ambiguos la hizo Zajonc (1965), quien sostenía que la facilitación social se debía a un incremento en la excitación que conduce a que la gente desarrolle la respuesta predominante con mayor rapidez y exactitud. Si realizan un acto bien aprendido (y practicado), es más probable que esta respuesta sea correcta; de lo contrario (y si la persona es un tanto inexperta), es más probable que esa respuesta