

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/318240836>

Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional

Book · December 2007

CITATIONS

6

READS

5,670

1 author:



Francisco Gerardo Barroso-Tanoira

Universidad Anáhuac Mayab

152 PUBLICATIONS 266 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project

PROGRAMA PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN Y LA PARTICIPACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VIVIENDA EN ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL [View project](#)

Project

Rescate, fortalecimiento y preservación de empresas artesanales de tipo familiar mayas en el Estado de Campeche [View project](#)

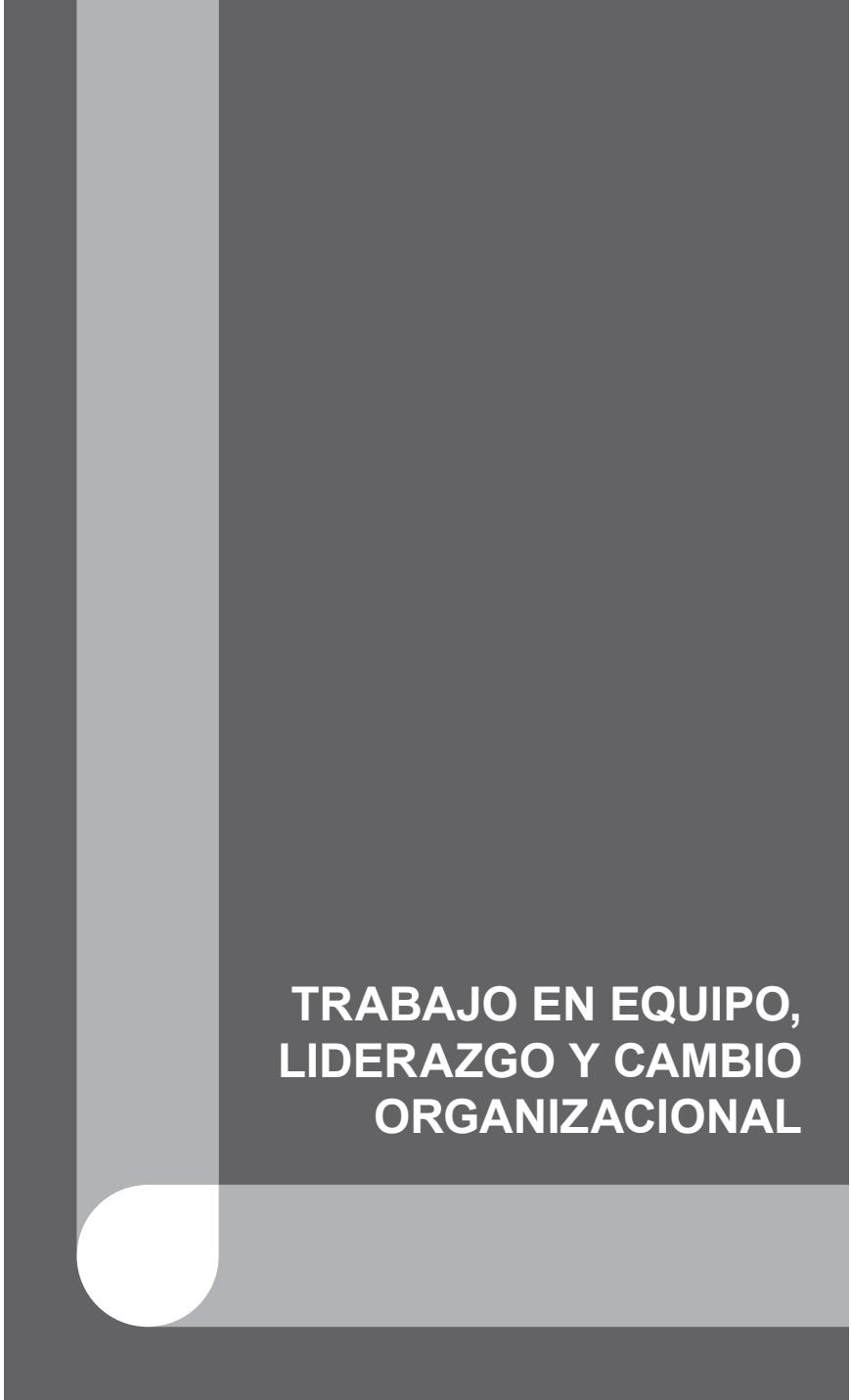
TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR:

DR. FRANCISCO GERARDO BARROSO TANOIRA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DEL MAYAB (RED ANÁHUAC)

MARZO DE 2007



The background features a minimalist graphic design. It consists of three vertical bars of increasing height from left to right: a dark gray bar, a light gray bar, and a medium gray bar. A large, solid white circle is positioned at the bottom left, partially overlapping the light gray bar. The overall composition is clean and modern.

TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

En el mundo de hoy, ante un medio ambiente complejo y dinámico, es necesario que las organizaciones sean flexibles y se adapten a él de manera efectiva. En ese proceso de adaptación constante, el trabajo en equipo juega un papel importante, ya que permite la interacción de los miembros creando una sinergia positiva, con el consiguiente incremento de la productividad y de la satisfacción a nivel grupal e individual. Se analiza el papel de los grupos en la organización, los equipos de trabajo, la influencia de la comunicación, del liderazgo y del poder en el desempeño de los equipos. También se aborda la resolución de conflictos, la cultura organizacional y la administración del cambio relacionada con los equipos de trabajo.

El objetivo de las organizaciones es servir adecuadamente a sus clientes externos e internos, produciendo satisfacción a todos los que toman parte en los procesos de las mismas y generando utilidades atractivas que permitan el crecimiento de las empresas. Todo esto es tomado en consideración al ser humano como la base de todo, ya que los grupos y los equipos están integrados por personas.

Palabras clave: grupo, equipo, liderazgo, conflicto, cultura organizacional, administración del cambio.

Abstract

In the world today, which is facing a complex and dynamic environment, it is necessary for organizations to be flexible and adapt to it effectively. In that process of constant adaptation, team work plays an important role because it allows interaction among its members creating a positive synergy, increasing productivity and satisfaction in a group and at an individual level. The roles of groups in organizations, team work, the influence of communication, leadership and power, are analyzed in this text. Effective conflict resolution, organizational culture and change management are also studied in their relation to team work.

RESUMEN

The objective of organizations is correct service to its external and internal clients, achieving satisfaction of all the stakeholders and generating attractive profits which will enhance enterprises' growth. All of this is taking in mind the human being as the foundation of all because both, groups and teams, are integrated by persons.

Key words: group, team, leadership, conflict, organizational culture, change management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I: GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

GRUPO	15
Membresía	17
Grupos de referencia.....	20
Tipos de grupos.....	25
Etapas en el desarrollo de los grupos	30
Características de los grupos.....	34
Estructura de comunicación	60
Composición del grupo	62
Personalidad y desempeño en los grupos	64
Características de un grupo efectivo de trabajo.....	67
Factores que influyen en el desempeño de los grupos ...	72
Toma de decisiones en grupo	77
EJERCICIO	82

CAPÍTULO II: GENERALIDADES SOBRE LOS EQUIPOS

EQUIPOS DE TRABAJO	85
Ventajas de trabajar en equipo.....	88
Grupos vs. equipos	89
Tipos de equipos	90
Pasos para integrar un equipo ganador	95
Cualidades de los miembros de un equipo	101

EJERCICIO

104

ÍNDICE

CAPITULO III: LIDERAZGO, PODER Y REFORZAMIENTO

LIDERAZGO	107
El liderazgo en el equipo	110
El líder como coach.....	114
EL PODER.....	115
Bases o fuentes del poder.....	116
Comportamientos defensivos ante el poder.....	117
REFORZAMIENTO	119
Tipos de reforzamiento.....	119
EJERCICIO	124

CAPÍTULO IV: CULTURA ORGANIZACIONAL, CONFLICTO Y ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

CULTURA ORGANIZACIONAL	127
EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	130
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.....	137
EJERCICIO	141
REFERENCIAS.....	143

INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la Revolución Industrial, con la invención de la máquina de vapor de James Watt en 1783, las formas de producción giraron en torno a la producción en masa y en serie, llegando a su punto máximo a finales del siglo XIX y casi todo el XX. Esquemas teóricos famosos en el mundo como la Administración Científica de Taylor o la Teoría de la Máquina de Fayol hicieron eco en la producción en grandes cantidades, así como en el respeto de las jerarquías y de las formas de organización. Sin embargo la humanidad, en aras de lo que concebía como progreso, se apartó de la verdadera esencia de la producción, que es el ser humano. Fue hasta después de los Experimentos de Hawthorne de Elton Mayo en 1932 que se comenzó a considerar a la persona en los medios de producción.

Hoy es muy normal hablar de grupos de trabajo casi para cualquier actividad que se emprenda, ya que se supone que juntos se hace más y más rápido que por separado. Sin embargo, el grupo implica sólo suma de esfuerzos y en ocasiones los resultados que se obtienen no son los que se esperan. Hay que hacer que los grupos se conviertan en equipos, en donde los esfuerzos se integren y generen sinergia positiva. Cada vez más empresas de nivel mundial están formando equipos autodirigidos que son claves para la productividad y la calidad que exige el mercado internacional. No basta con trabajar en grupos...éstos deben evolucionar a equipos y aprovechar las competencias que cada integrante tiene: conocimientos, habilidades y actitudes.

En este texto se estudiarán los temas de los grupos, equipos, liderazgo, poder, conflicto, cultura organizacional y administración del cambio, con el objetivo de proporcionar al lector una guía rápida y eficaz para formar sus equipos de trabajo con los conceptos presentados aquí. Se ha dado debida referencia a los autores de las fuentes tomadas y se exponen casos de la experiencia personal del autor de este texto.

INTRODUCCIÓN

Como nota final, y sólo por facilidad de redacción, en todas las ocasiones en que aparece la palabra “él” para determinar a una persona genérica, se refiere a “él” y a “ella”. Lo mismo sucede con la palabra “hombre”, donde significa genéricamente “hombre” o “mujer”.



CAPÍTULO 1

GENERALIDADES SOBRE
LOS GRUPOS

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

En el mundo actual, ante los rápidos cambios ocurridos por la globalización, el medio ambiente que rodea a las empresas y a otras organizaciones es cada vez más dinámico y complejo.

Ante esta situación la estructura organizacional debe ser flexible, lo que implica una necesidad de respuesta rápida ante dichos cambios apoyada por la facilidad de adaptación que responda a las exigencias de los clientes, proveedores, organizaciones gubernamentales y a los mismos miembros de la organización.

El cambio es inevitable y la empresa que no se adapte, se extinguirá. La adaptación al cambio requiere, entre otros aspectos, lo siguiente:

a) Sensibilidad al entorno.

Saber leer los cambios en el ambiente.

b) Anticiparse a los cambios.

Es estar preparado y contar con los recursos humanos y materiales para ello.

c) Tener la voluntad para cambiar.

No es suficiente estar preparado, sino que hay que tener voluntad, que está basada en la libertad del hombre.

d) Aventarse al cambio.

Ser audaz.

e) Trabajar con otros

La gente debe poder trabajar con otras personas para mejorar el desempeño grupal e individual.

Aunque se considere al hombre como un ser social por naturaleza, desde sus inicios ha tendido hacia la individualidad. Recolectaba y tenía una familia. Sin embargo, cuando quiso cazar al mamut, se dio cuenta que no podía solo y que requería trabajar con otros, lo que revestiría otro problema al que debía enfrentarse.

Esto indica que el ser humano tiene capacidad para trabajar con otros, pero que debe aprender a hacerlo. Tiene que desarrollar la habilidad para trabajar con otras personas, habilidad que deriva de dicha capacidad. Aquí aparece el trabajo en grupo y, en consecuencia, el trabajo en equipo. No se trae en los genes la experiencia del trabajo en equipo....el hombre tiene que aprenderlo en su relación con los demás para lograr las metas requeridas.

Se considera que hay dos formas básicas en que se pueden llevar a cabo las tareas en el seno de las organizaciones: la forma individual y la forma grupal (Huerta y Rodríguez, 2006).

La primera permite mantener la iniciativa y la creatividad de la persona que debe refugiarse en sí misma para desarrollar su tarea, con lo que se evitan las controversias y se acorta el tiempo invertido en la realización de actividades.

La segunda se da cuando dos o más personas interactúan para compartir información y tomar decisiones con la idea de lograr un objetivo. Para ello, el estudio de los grupos y sus características es fundamental.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

GRUPO

Para Robbins (2004), un grupo es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan, que son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004) indican que un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto período, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona.

Puede verse que ambas definiciones tienen en común que tiene que haber más de una persona, que se coordinen entre sí y que haya un objetivo en común. Por ejemplo, las personas en la fila para abordar un autobús no son un grupo porque, aunque tienen el objetivo común de subir al vehículo, no interactúan entre sí para lograrlo dado que el abordaje no depende de un esfuerzo conjunto, sino sólo de esperar el turno. Las personas que están en una fiesta, aunque interactúen activamente, no tienen una tarea u objetivo para lograr en común. Aunque de manera coloquial se llama a ambos “grupos”, éstos no son tales. Sin embargo, una cuadrilla de trabajadores que deban hacer cierta tarea y que se coordinen entre sí para lograrla, son un grupo.

Furnham (2001) define cuatro características de los grupos:

- 1)** Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y que deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
- 2)** 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.

3) Cuentan con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.

4) Se perciben y reconocen abiertamente como grupo (estable).

Los grupos movilizan poderosas fuerzas que necesitan administrarse ya que pueden ser constructivas o destructivas, por lo que la esencia del administrador consiste en hacer bien las cosas con las otras personas o por medio de ellas. El reto de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos (que logren metas) estableciendo entre los miembros “relaciones de apoyo”.

De igual manera, una estructura organizacional efectiva consiste en grupos de trabajo democráticos y participativos vinculados con la organización, en general mediante asociaciones que se traslanan. La coordinación se logra por medio de individuos que funcionan como “enlaces” entre los miembros.

Las razones por las que los esfuerzos de algunos grupos son más fructíferos que otros son complejas y abarcan variables como la capacidad de cada uno de los integrantes, la intensidad de los conflictos y las presiones internas para que los miembros acaten las normas (Robbins, 2004).

Para comenzar, todos los grupos están influenciados por las reglas de la organización, ya que son parte de ella en virtud de que son un subsistema (grupo) inserto en un sistema mayor (organización o empresa, por ejemplo). Estas condiciones externas incluyen la estrategia general de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de trabajadores, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Membresía

¿Cuáles es el boleto de admisión para pertenecer a un salón de clases? ¿A un club? ¿A un grupo de amigos? ¿A una familia?.

Para pertenecer a un salón de clases hay que pagar la colegiatura y registrarse en el salón, así como se pagaría una cuota o se compraría una acción para pertenecer a un club. De otra manera, no se podría estar en ellos. Para pertenecer a un grupo de amigos es necesario tener gustos similares con los demás, vivir en la misma cuadra o quizás practicar el mismo deporte. Para pertenecer a una familia sólo es necesario nacer en ella, o ser adoptado por los padres.

En todos esos casos hay una membresía que pagar o hay condiciones dadas para ser parte de ellos. La conducta social, la riqueza, el aspecto, el grado académico, la religión, el género (sexo) y el estilo de vida, entre otros aspectos, definen quién es miembro o no, de un grupo.

Hay una relación entre grupos y membresía. El grupo es el marco de referencia o el ambiente en que se mueve el individuo, y la membresía describe la cualidad y la relación entre éste y el grupo.

Existen ciertas propiedades que presentan los grupos:

- ***La membresía está definida.***
- ***Los miembros se consideran a sí mismos componentes de un grupo.***
- ***Hay un sentido de que existe un objetivo común entre los miembros.***

- **Hay un sentimiento de mayor facilidad de comunicación entre los miembros que entre los miembros y los no miembros.**

Es más fácil “desde adentro” que “desde afuera”.

- **Hay un sentido de aprobación o rechazo entre los miembros, y existe retroalimentación.**

El grupo espera que los integrantes se comporten y reaccionen de cierta manera ante diversas circunstancias, lo que define quién es miembro y quién no.

- **Hay políticas de liderazgo y papeles.**

En todos los grupos existe un líder general y otros líderes para las funciones específicas, o inclusive están los líderes sociales que son los vínculos o enlaces entre los miembros.

- **Surge un sistema de status entre los miembros.**

Se forma una jerarquía. De esto se hablará más adelante.

La membresía puede ser de varios tipos:

- **Formal:**

Es la que se da por haber cumplido con algún requisito establecido en la estructura de la organización. El estudiante es miembro formal de su grupo, llamado salón de clases. Una persona que paga una cuota es un miembro formal de un club, ya que ésta le da derecho de aparecer en una lista y de disfrutar de los beneficios de pertenecer a dicho club, así como adquiere los deberes y obligaciones que todos deben cumplir. Existen reglamentos, contratos, listas de clase, matrículas escolares, etc.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

- **Informal:**

Es la que se da por tener alguna característica que los demás aprecien y posean, como por ejemplo: ser amigos, disfrutar de algún tipo de música o hobby, o quizás por vivir en la misma zona y llevarse bien. No existe una estructura formal, ni jefes ni jerarquías establecidas por reglamentos ni contratos.

- **Aspiración a la membresía:**

Es lo que un individuo estaría dispuesto a hacer para pertenecer a un grupo. Puede ahorrar lo que pueda con tal de pagar la inscripción al club, o para comprar el automóvil que todos sus compañeros tienen. En algunas organizaciones estarían dispuestos a someterse a pruebas de valor (novatadas) o ritos de iniciación con tal de pertenecer al grupo.

- **Voluntaria y no voluntaria:**

También existe la membresía voluntaria y la no voluntaria. Por ejemplo, para ser integrante de un club, uno escoge cuál y con qué personas va a interactuar como miembros. La no voluntaria se da por algún hecho fuera de la elección del integrante. Un ejemplo de membresía involuntaria es la pertenencia a la familia, ya que los hijos no escogieron a sus padres ni a sus hermanos, pero viven juntos y deben aprender a vivir como grupo familiar.

En ocasiones pueden darse combinaciones entre estos tipos de membresía. Por ejemplo, uno puede escoger la escuela y probablemente el salón en el que quiera estar, ya que ha visto la lista de quienes se han inscrito.

Es membresía formal (pertenece al salón una vez que ha pagado la colegiatura y se inscribe), y dentro de él puede formar su grupo de amigos por alguna afinidad (membresía informal). Sin embargo, puede darse el caso de que en una escuela pública el alumno se inscriba (membresía formal) pero que no escoja a los compañeros que le correspondan en el salón (membresía no voluntaria). Sin embargo eso no impide el que, conociéndolos, pueda formar su grupo de amigos (membresía voluntaria e informal) para salir los fines de semana o para hacer la tarea. Dentro de un grupo formal pueden haber varios grupos informales o uno solo...pero siempre la gente tenderá a formar grupos.

Grupos de referencia

Un grupo de referencia es aquel cuya influencia el individuo está dispuesto a aceptar únicamente.

Para Robbins (2004), las personas están conscientes de los demás y se definen como miembros del grupo o aspirantes a serlo y piensan que los otros miembros son importantes para ellas.

Los artistas de Hollywood pueden ser un grupo de referencia para algunas personas que tratan de copiar la forma de vestir de los artistas, su modo de hablar y saben todo acerca de su vida, puesto que quieren ser como estos astros de la pantalla. Los artistas son importantes para estos individuos.

También los individuos que se comportan de alguna manera, los más populares, los que mejor bailan o mejor juegan algún deporte, pueden constituir un grupo de referencia para algún muchacho que vea en ellos un modelo a imitar y que sea importante para él. Esto hará que dicho muchacho trate de ser como aquellos, que practique para ser igual (aspiración a la membresía)

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

y pretenda ser aceptado. Todo lo que el grupo de referencia diga o haga es importante para él. Por los grupos de referencia entran la moda, la forma de hablar e inclusive las actividades de entretenimiento....pero ¡cuidado!, también en estos “grupos de referencia” se llega a vicios como la drogadicción, el alcoholismo, desenfrenos y conductas anómalas.

El refrán que dice que “Dios los hace y ellos se juntan”, tiene algo de verdadero. Los estudiosos tienden a juntarse con estudiosos, los relajistas con relajistas, los bailadores con los bailadores y los no estudiados con otros no estudiados. Da trabajo romper de manera natural esto a menos que una autoridad, como el profesor en una clase o el gerente de una tienda, forme grupos diferentes de trabajo y la gente diversa interactúe. Para un estudiado, su grupo de referencia pueden ser los otros estudiados del salón, quienes son los que influirán en la conducta de este estudiante.

Cuando uno es niño, quiere ser como su papá o como algún tío. “Cuando sea grande, quiero ser como mi papá”. Sin embargo, cuando los niños son adolescentes, se identifican con gente de su edad o con los artistas del momento, que forman ahora su referente de atención. No es que dejen de querer a sus padres o tíos... simplemente su referente cambia, y su grupo de referencia también. Prefieren estar con sus amigos que en una reunión familiar. Esto se acepta como natural, pero allí estarán presentes los valores que los padres hayan inculcado en los hijos para que, aún cambiando estos de referente, sigan respetando y queriendo a sus progenitores.

Una persona puede pertenecer a varios grupos formales y a varios grupos informales a la vez. En el caso formal, puede pertenecer a una empresa, a un salón de clases y a una asociación de profesionales o a algún club.

Informalmente puede tener un grupo de amigos que jueguen al dominó los viernes por la tarde, a un grupo filatélista y a los muchachos de la cuadra. Sin embargo, en ellos siempre habrá uno que es más fuerte que otros y a éste dedicará más atención. El hombre, donde está su tesoro, está su corazón.

Entre los grupos de referencia podemos mencionar algunos tipos:

- **Grupo real:**

Aquel donde los individuos pueden interactuar sobre su propia conducta y aprender. Es el grupo al que pertenece y representa.

- **Grupo abstraído:**

La persona está influida, desde su pasado, por grupos a pesar de que esa influencia no se recuerde específicamente (difuso recuerdo). Puede ser el grupo al que pertenecía en la preparatoria, del que se sentía completamente parte y que le llenaba completamente. La forma de ser, de hablar, de vestir y de actuar en ese grupo le persiste hasta la fecha, aunque ese grupo ya no exista en el presente.

- **Grupo de resaca:**

Las ansiedades no resueltas en grupos de referencia importantes pueden llevarse continuamente a otros grupos. Los problemas de integración a un grupo al que un individuo quería pertenecer en el pasado se reflejan causándole problemas para integrarse a grupos en el presente.

Por ejemplo, el querer haber sido líder de un grupo en la preparatoria sin lograrlo puede llevártalo a tratar de asumir, cueste lo que cueste, la jefatura en su grupo de trabajo actual en una

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

empresa como para demostrarle a su ex grupo que ellos des- perdieron la oportunidad de haberlo tenido como líder.

- **Grupo fantasioso:**

Puede dar a la persona un apoyo emocional que definitivamente necesita pero que no recibe del presente grupo real. "Si en este grupo todos fueran como el que tuve en la preparatoria, funcionaríamos mejor que los otros". Es aferrarse a lo que no es, a lo que no existe, a lo que podría haber sido y que no es. Es como vivir entre las nubes sin aterrizar a la situación actual. Puede ser inclusive una conducta de evasión en la que el individuo trate de justificar su falta de integración al grupo, añorando lo que no existe más que en su imaginación.

Entre los factores que incrementan el atractivo de la membresía a algún grupo están los siguientes:

- **El prestigio.**

Mientras más prestigio tenga un grupo, más gente querrá pertenecer a él y más orgullosos se sentirán sus miembros actuales.

- **El medio.**

Las condiciones actuales del trabajo o la presión del medio ambiente hará que los miembros del grupo se sientan más identificados y valores más pertenecer a dicho grupo.

- **El grado de interacción entre los miembros.**

Mientras mejor se lleven los compañeros, más atractivo será el grupo para otros. La gente busca un agradable ambiente de trabajo y de convivencia y prefieren grupos en los que los integrantes se lleven bien, además de su productividad.

- ***El tamaño del grupo.***

Los miembros de grupos pequeños tienden a comunicarse mejor y con más frecuencia que aquellos que pertenecen a grupos grandes. De esto se hablará más adelante.

- ***Las relaciones con otros grupos.***

Un grupo que tenga buena relación con otros es atractivo porque permite a sus miembros estar en contacto con gente diversa y expandir sus relaciones amistosas y de trabajo. Un grupo aislado es poco atractivo para la mayoría de la gente, menos para los que quisieran “renunciar al mundo”.

- ***El éxito.***

Se relaciona con el prestigio. Si un grupo es exitoso, la gente tratará de formar parte de él ya sea para continuar con dicho éxito o para aprender más.

- ***El temor.***

El grupo da protección a los miembros. En las pandillas de grandes urbes es común que varios recién llegados busquen la protección que el grupo les proporciona para refugiarse contra los embates de grupos rivales o para sentirse seguros mientras están fuera de casa.

Existen diversos factores que hacen disminuir el atractivo de la membresía, y son los contrarios al prestigio, a la protección y a la sensación de seguridad, ya que la forma en que un grupo funciona depende de qué tan atractivo sea éste para sus miembros. Si el grupo es atractivo, los miembros estarán más susceptibles a la influencia interpersonal ya que cuando un miembro es atraído hacia el grupo, estará más dispuesto a escuchar a los demás integrantes.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales o informales (Robbins, 2004; Davis y Newstrom, 2003). Los formales son los que definen la estructura de la organización, con asignaciones predeterminadas de trabajo que fijan tareas. El comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

Para Furnham (2001) su origen es planeado, obedece a una justificación racional, es estable y depende del puesto. Busca la rentabilidad o el servicio a la sociedad. Se basa en la autoridad descendente y utiliza canales formales de comunicación, bien definidos por líneas formales (organigrama). Todos los individuos en el grupo interactúan entre sí y existen obligaciones funcionales o por posición. El apego del individuo al grupo es la lealtad de los miembros y el mecanismo de control es la sanción (amenaza de despido o destitución). Los miembros de la tripulación de un avión, así como los empleados de una cuadrilla de albañiles y su contratista, son ejemplos de grupos formales.

Los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Hellriegel y Slocum (2004) añaden que surgen de actividades, intereses, interacciones y sentimientos cotidianos que los miembros tienen unos con otros. Furhman (2001) indica que el origen es espontáneo, emocional, dinámico, se basan en las funciones y no en los puestos. Influyen la satisfacción de sus miembros y, en lugar de canales formales, utilizan canales informales (naturales). Sólo interactúan los “deseables” y surgen espontáneamente, representado esto por un sociograma La base de apego de los miembros al grupo es la cohesión. Las sanciones son físicas o sociales según las normas imperantes.

Un grupo de amigos en la escuela o varias personas que se llevan bien y trabajan juntos en una empresa y se identifican entre sí, son ejemplos de grupos informales.

En el ambiente de trabajo, el propósito de los grupos informales no está necesariamente relacionado con los objetivos de la organización, pero ésta a menudo ejerce enorme influencia sobre el desarrollo de los grupos informales por medio de la distribución física del trabajo, las prácticas de liderazgo de sus gerentes y los tipos de tecnología que utilizan. A veces la distancia –como en un cambio de oficina- puede dificultar la comunicación cara a cara entre los trabajadores y hacer que los grupos se desarmen o se reconstituyan. Así como un nuevo gerente al hacerse cargo de un departamento dice a sus subordinados “se alinean o se salen”, esto en ocasiones puede inducir la formación de un grupo informal y unirlos en su contra.

Contra lo que podría pensarse, un grupo informal no es necesariamente una forma de atentar contra la empresa. A veces los directivos y gerentes tratan a toda costa de evitar la formación de grupos informales pensando que su influencia es indeseable para la organización, en lugar de pensar que éstos pueden proporcionar beneficios deseables para sus miembros, como la seguridad o protección. Además, un grupo informal puede proporcionar retroalimentación positiva para otros miembros. Robbins (2004) añade que los grupos informales satisfacen las necesidades sociales de sus miembros y estas relaciones entre los individuos influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

Los grupos informales, continúan Hellriegel y Slocum (2004), pueden ejercer un poder indeseable sobre sus integrantes ya que pueden manipular premios o castigos y así presionar a sus miembros a que se ajusten a sus normas de conducta, o puede restringir la libertad individual y las formas de satisfacción de las

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

necesidades laborales de ellos. Sin embargo, no siempre se puede clasificar a los grupos informales como positivos o negativos siempre, ya que muchos muestran ambas características en diferentes circunstancias. Así como pueden proteger a sus miembros contra alguna amenaza que perciban, pueden castigarlos si no se adaptan a las normas que existen dentro de dichos grupos.

Furnham (2001) indica que los grupos informales son camarillas, esto es, grupos de personas del mismo rango en el mismo departamento (horizontal), de diferente rango (vertical) o trabajadores de distintos niveles con algo en común. Trabajan por preservar la amistad, la ayuda mutua y la confirmación de creencias e ideologías.

Los grupos también pueden clasificarse, según Robbins (2004) en:

- **Grupo de mando:**

Está determinado por el organigrama de la empresa u organización, y está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Un jefe de taller y sus diez empleados forman un grupo de mando, así como el ingeniero y una cuadrilla de albañiles o un gerente de ventas y sus cincuenta vendedores.

- **Grupo de tareas:**

También están determinados por la organización y representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un trabajador es acusado de un delito en el área de labores, se

requiere la coordinación y la comunicación entre las diferentes autoridades de la empresa para proceder a aplicar la sanción respectiva. Todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero no al revés ya que pueden unirse varias personas de varios departamentos para resolver un problema (grupo de tarea), aunque no haya mando entre ellos.

- **Grupo de interés:**

Se refiere a quienes colaboran juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos como, por ejemplo, aquellos trabajadores que se ponen de acuerdo en trabajar más horas para que puedan gozar de un día de descanso, que interesa a todos.

- **Grupo de amigos:**

En ocasiones se crean grupos porque sus integrantes comparten una o más características, y en los cuales las alianzas sociales rebasan el contexto laboral basados en la edad, lugar de origen común o la afición por un determinado equipo de fútbol; así como opiniones políticas o simplemente gustos afines.

Los grupos de mando y de tareas son grupos formales, mientras que los de interés y amigos son grupos informales. Likert (1961), citado por Furnham (2001), mencionó que los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de necesidades de las personas y que aquellos que cumplen esta función psicológica también son más productivos. Davis y Newstrom (2003), por su parte, indican que un grupo de tareas se da cuando las personas realizan tareas juntas como parte de su mismo trabajo.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

La formación de grupos es inevitable y esto supone que, cuando las personas interactúan, surgen varios tipos de grupos definibles. Es responsabilidad del administrador (el gerente de una tienda, por ejemplo) aprovechar la existencia de grupos en su empresa tratando de conseguir una armónica interacción entre los miembros.

No hay una razón exclusiva para que los individuos se reúnan en grupos, y lo más habitual es que una persona pertenezca a varios grupos a la vez. Entre las razones más importantes para que las personas formen grupos se citan las siguientes (Robbins, 2004):

a) Seguridad.

Los individuos no se encuentran solos y se reduce la inseguridad, por lo que se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas.

b) Estatus.

Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a sus miembros reconocimiento y una posición.

c) Autoestima.

Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía. El grupo infunde valor.

d) Afiliación.

Los grupos satisfacen necesidades sociales. Para algunas personas ésta es la principal satisfacción para ir a su lugar de trabajo.

e) Poder.

La acción de un grupo consigue a menudo que no puede el individuo solo, ya que hay una fuerza en la suma.

f) **Consecución de metas.**

A veces se requiere más de una persona para realizar una tarea como cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En estos casos la administración recurre a un grupo formal.

Los grupos formales e informales nunca son independientes por completo (Furnham, 2001). La composición, estructura y organización de los grupos informales estarán determinadas, en parte, por convenios formales existentes en las empresas, los que establecen el contexto en el cual se forman y tienen lugar las relaciones sociales. Todos los grupos informales surgen de una combinación entre factores formales y necesidades humanas. La organización formal, por su parte, se conforma por las decisiones de los altos ejecutivos de las empresas.

La organización informal surge para cubrir las necesidades omitidas o ignoradas por el sistema formal, ya que la empresa sólo satisface una pequeña parte de las necesidades del individuo. Para verificar la existencia de grupos informales basta con ver la interacción entre los trabajadores y la amistad que existe entre ellos.

Etapas en el desarrollo de los grupos

Robbins (2004) propone que, en general, los grupos pasan en su evolución por una secuencia básica que denomina “modelo de las cinco etapas” del desarrollo de los grupos. Estas son:

1) Formación.

Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros “tantean el camino” o “sondean las aguas” para determinar qué conductas

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

2) Conflicto.

En ocasiones es llamada “ tormenta” debido a los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Se presentan conflictos sobre quién controlará al grupo. Al término de esta etapa, el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

3) Regulación.

También llamada de “formalización”. Se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión, se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Concluye cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

4) Desempeño.

También llamada “de funcionamiento”. La estructura es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que les ocupa. Para los grupos permanentes esta es la última etapa de su desarrollo, ya que va a seguir operando.

5) Desintegración.

Cuando el grupo tiene una duración limitada por la naturaleza de su objetivo entonces llega a esta etapa, también llamada “de disolución”. El grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige a actividades conclusivas y a evitar la desbandada. Un ejemplo de esta etapa se da cuando existen comisiones, equipos, fuerzas de

tarea o contratos por obra determinada, que son temporales y que tienen una tarea limitada. En ocasiones los miembros reaccionan con alegría al ver terminado los logros del grupo, mientras que otros podrían lamentar el dejar de ver a los amigos ganados durante el desarrollo de la tarea.

Este “modelo de las cinco etapas” no está exento de discusiones, ya que no todos los grupos siguen exactamente esta secuencia. Es posible que un grupo esté en la etapa del conflicto al mismo tiempo que en la del desempeño, o que uno sea más eficiente en la etapa de regulación que en la de desempeño. Además, hay que tomar en cuenta el contexto de la organización ya que si se juntan a efectuar una tarea tres expertos en un área, es posible que lleguen de súbito a la etapa de desempeño sin pasar por las anteriores, debido al contexto de la empresa en la que trabajan si todo está formalizado, saben qué hacer y cómo hacerlo. No tuvieron que trazar planes, ni decidir distribuir recursos, ni resolver conflictos, ni establecer normas; pero funcionan en interacción eficientemente.

El modelo presentado no funciona cuando los grupos son temporales y tienen plazos a cumplir, en cuyo caso se siguen estos pasos:

- 1)** En la primera reunión se traza la dirección del grupo, surge un marco de referencia de premisas y pautas de conducta a través de las cuales el grupo aborda su proyecto. Estas pautas son duraderas y pueden aparecer ya en los primeros segundos de la existencia del grupo. Puesto que se determina la dirección del grupo, ésta queda fija e inamovible.
- 2)** Esta es la primera fase y en ella el desempeño del grupo sigue una inercia...es decir, trabajan tal y como se acordó en la primera reunión.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

3) Es el término de la primera fase cuando sobreviene una transición, en la que el grupo insiste o se atora en un curso fijo de acción, lo que ocurre a la mitad del tiempo total asignado al trabajo. Es como una alarma que agudizará la conciencia en los individuos de que su tiempo se acaba y que hay que avanzar. Se caracteriza por una cerrada sucesión de cambios, se descartan pautas anteriores y se adoptan nuevos puntos de vista. Se impone una nueva dirección para la segunda fase, que comienza inmediatamente después de este punto.

4) Se producen nuevos cambios.

5) Es la segunda fase, que es de un nuevo equilibrio o inercia. El grupo ejerce los planes trazados en el período de transición.

6) Es el término de la segunda fase. Última reunión del grupo, la cual es de actividad intensa. Aquí se da un estallido final de actividad para concluir el trabajo.

Este esquema es llamado por Robbins (2004) “modelo del equilibrio puntuado” y, como se expuso, se caracteriza por períodos prolongados de inercia (puntos 2 y 5) salpicados por breves cambios revolucionarios (puntos 3, 4 y 6) cuando los miembros se hacen conscientes del tiempo para concluir.

Este modelo se aplica, como se dijo anteriormente, a casos en que los grupos temporales de tarea trabajan con un plazo restrictivo de terminación.

Características de los grupos

Existen diferentes características que son las variables más importantes para entender la dinámica de los grupos de trabajo. Pueden considerarse como dimensiones o categorías que permiten, primero describir y luego entender dicha dinámica (Furnham, 2001). Estas categorías son:

Tamaño del grupo.

Generalmente los grupos están integrados de tres a doce individuos. Las personas en grupos de más de doce integrantes se dan cuenta de que su interacción es difícil y tienden a subdividirse en grupos de siete u ocho. Para Robbins (2004), diversos estudios indican que los grupos pequeños tienden a terminar sus encargos más rápidamente que los grandes, aunque si se trata de resolver problemas, los grupos grandes consiguen mejores resultados que los pequeños. Los grupos grandes, los que tienen doce o más miembros, reciben aportes diversos y, por lo tanto, si el objetivo es averiguar hechos, uno grande será más eficaz. Por otro lado, los pequeños son mejores para hacer algo productivo con sus insumos. Se ha visto que los grupos de aproximadamente **siete elementos** son los más eficaces para emprender acciones.

A medida que aumenta el tamaño por encima de lo óptimo (siete elementos), Furnham (2001) comenta que disminuye la participación verbal de cada uno de los participantes debido a que las inhibiciones aumentan. El tamaño del grupo también se relaciona con la satisfacción, ya que, al parecer, a mayor número de miembros existe menor comunicación entre ellos, más distracciones, y se incrementan los puntos de vista diferentes causando tensión y probable malestar entre los integrantes.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

En cuanto a tamaño y desempeño, en el caso de las tareas aditivas (las que requieren suma de esfuerzos, como mover algo pesado) se incrementa el potencial desempeño aunque, como comenta Robbins (2004), puede disminuir el rendimiento individual. En el caso de las tareas disyuntivas (las que requieren atención personal a los problemas por parte de los miembros), como detectar un error o analizar un caso en el que el desempeño dependa del mejor de los miembros, puede aumentar si se tienen buenos integrantes o disminuir si no los hay o no están adecuadamente coordinados (Furnham, 2001). En tareas de conjunción, como por ejemplo armar un trabajo, el más débil de los miembros determina el desempeño del grupo.

Uno de los aspectos que deben considerarse en la formación de los grupos es el “ocio social”, también llamado “holgazanería social”. Es la tendencia de los individuos a esforzarse menos cuando trabajan juntos que cuando lo hacen a solas (Robbins, 2004). Esto contradice a la creencia general de que el trabajo en grupo debe ser, por lo menos, igual a la suma de la productividad de cada uno de sus integrantes. El desempeño del grupo aumenta con su tamaño, pero la adición de nuevos integrantes tiene incrementos marginales en la productividad, de modo que un grupo de cinco personas produce en conjunto más que uno de tres, pero en este último los miembros aportan más individualmente que en el de cinco.

Como ejemplo citado por el autor anterior, en un ejercicio de formar a dos grupos de personas para una competencia de tirar la cuerda se detectó que, individualmente, cada uno podía ejercer una fuerza de 63 kg. En grupos de tres, la fuerza ejercida por persona era de 53 kg. solamente y, en grupos de ocho, el esfuerzo individual cayó a 31 kg. Mientras más grande sea el grupo, menor será el efecto de cada uno de los miembros.

El “ocio social” puede deberse a varios factores. Entre ellos a la idea de que algunos miembros del grupo no hacen su tarea de manera equitativa. Si uno cree que los otros son flojos o ineptos se alivia la desigualdad, esforzándose menos éstos o aquellos. También puede deberse a la evasión de la responsabilidad ya que, como los logros de un grupo no pueden atribuirse a una sola persona y no es posible saber con exactitud la contribución individual, algunos miembros pueden aprovecharse de los esfuerzos de los demás.

Por ejemplo, los profesores que evalúan a sus alumnos sólo con trabajos grupales pueden estar fomentando el “ocio social” ya que asignan a todos los elementos de un grupo la misma calificación, sin saber exactamente la contribución de cada uno de ellos. Y si el grupo protege a los que no trabajan e incluyen su nombre en la lista de entrega, también están fomentando el “ocio social” puesto que encubren a gente ineficiente. Es por ello necesario que, además del rendimiento grupal, exista alguna forma de evaluar el desempeño individual de cada uno de los sujetos, lo que puede incrementar la satisfacción de éstos, sobre todo cuando no han tenido el valor de eliminar a aquel que no está trabajando adecuadamente. Pueden sentir un alivio y un acto de justicia.

Lo descrito aquí es común en los países individualistas del hemisferio occidental (Estados Unidos, Canadá y otros). Sin embargo, no es congruente con las sociedades colectivistas (China e Israel) en las que los individuos se motivan con las metas de los grupos, desempeñándose mejor en grupo que individualmente y sin demostrar propensión al “ocio social”.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Teniendo en cuenta que el “ocio social” es un problema, Baron y Greenberg, citados por Furnham (2001) proponen las siguientes formas de superarlo:

a) Hacer identificables a los individuos.

Al señalar la contribución de cada uno de ellos sería poco probable que se distrajeran de sus labores.

b) El trabajo debe ser más participativo.

Los trabajos interesantes hacen que la gente se desempeñe a un mayor nivel y que interactúen activamente entre sí.

c) Recompensar a los individuos por sus aportaciones al grupo en lugar de ser felicitados por sus contribuciones individuales.

Debe premiárseles por ayudar a sus compañeros y por mejorar el nivel de vida general del grupo.

d) Amenaza de sanciones.

Las personas que creen que serán sancionadas por no mantener los estándares de desempeño evitarán el “ocio social” y tratarán de cumplir con las normas, siempre y cuando dichas sanciones sean significativas para ellas.

Los beneficios del trabajo grupal pueden verse esquematizados en la siguiente ecuación:

$$\text{Resultados del grupo} = \text{potencial del grupo (habilidad} \times \text{motivación}) - \text{pérdidas del proceso} + \text{ganancias del proceso.}$$

Las ganancias del proceso observadas en los grupos son las siguientes:

- ***Facilidad social.***

La simple presencia de otros miembros tiene un efecto positivo en determinadas circunstancias.

- ***Incremento de conocimientos, habilidades y esfuerzos.***

Los miembros pueden beneficiarse del aprendizaje al realizar diversas tareas ya que un grupo, en lo total, dedica más energía a una actividad que un solo individuo.

- ***Diversidad de puntos de vista.***

Los integrantes se pueden beneficiar al intercambiar opiniones y puntos de vista diferentes. Además, la debilidad de un miembro se equilibra con las fortalezas de otros.

- ***Presiones del grupo para apegarse a las normas.***

Cuando un grupo toma una decisión, las presiones que se ejercen sobre algunos de sus miembros constituyen una fuerza poderosa para implantar soluciones.

Pero cada una de las posibles ventajas puede ser una fuente de pérdidas en el proceso ya que podría darse lo contrario a los puntos anteriores si éstos no se manejan adecuadamente. Además, y esto es un gran peligro, puede darse el “pensamiento grupal”, en el que los grupos pueden tender a presionar a sus miembros para conducirlos al conformismo irreflexivo, resultado de una forma de pensar que las personas adoptan cuando su lucha por lograr la unanimidad rebasa su motivación para considerar las alternativas de acción de manera realista. El grupo, según Robbins (2004), se entrega tanto a la búsqueda de la coincidencia que la norma del consenso anula la evaluación realista de las alternativas de acción y la expresión cabal de opiniones anómalas,

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

minoritarias o impopulares. Los individuos se aferran a las normas que han establecido como grupo y tratan de reforzarlas pese a cualquier prueba sólida en contra de dichas normas. Los miembros ejercen presión directa sobre aquellos que expresan dudas sobre cualquiera de las opiniones que comparte el grupo, o ponen en tela de juicio la validez de los argumentos con tal de apoyar la alternativa preferida por la mayoría. Para no ser mal vistos, los miembros que tienen opiniones contrarias prefieren guardar silencio y hasta minimizan para sus adentros la importancia de sus dudas. Parece haber una ilusión de unanimidad y si alguien calla, se da por sentado que está de acuerdo. “El que calla, otorga”.

Para evitar el “pensamiento grupal”, Robbins (2004) sugiere vigilar el tamaño del grupo ya que las personas se pueden sentir más intimidadas y dubitativas si el tamaño del grupo aumenta y, aunque no hay un número en especial que elimine este fenómeno, es más probable que los integrantes sientan menos responsabilidad personal cuando los grupos son mayores a 10 elementos. Otra forma es que los líderes asuman un papel imparcial, solicitando el aporte de todos los miembros y evitando manifestar su propia opinión, en especial en las primeras etapas de una deliberación. También puede designarse a un miembro como el “abogado del diablo”, con el papel de arrojar dudas abiertas sobre la postura de la mayoría y ofrecer otros puntos de vista. De igual forma pueden practicarse actividades que estimulen la discusión activa de alternativas sin amenazar al grupo ni acentuar la protección de la identidad.

Es necesario evitar que los puntos de vista se conviertan en conflicto, lo que sucede cuando unos cuantos tratan de imponer sus puntos de vista mediante argumentos racionales en lugar de trabajar para lograr los objetivos.

De las investigaciones sobre el tamaño de los grupos se desprenden dos conclusiones:

- 1) Son preferibles los grupos con un **número impar** de miembros, ya que así se elimina la posibilidad de empates a la hora de votar, por ejemplo.
- 2) Los grupos de **cinco a siete elementos** consiguen aprovechar bastante bien los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes, tienen el tamaño suficiente para establecer una mayoría y diversificar las aportaciones, pero son también pequeños para evitar resultados negativos que pueden presentarse en grupos grandes, como el dominio de unos miembros sobre otros, la creación de subgrupos, la inhibición de la participación de algunos y las demoras en la toma de decisiones.

Cohesión.

La cohesión es el adhesivo que mantiene unidos a los grupos (Furnham, 2001). La determinan diferentes factores como el contacto, una función de proximidad o cercanía física. Es posible que debido a limitaciones físicas como distancia, muros, edificios, pisos o niveles, a las personas les sea difícil interactuar. El tiempo que pasan juntas estas personas y el tipo de inducción que tuvieron, tienen que ver con la cohesión. Otro factor es la interdependencia, ya que 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, estos es, ni dependencia ni independencia. Son importantes la biografía y la ideología, lo que indica que cuanto más homogéneo sea el grupo en términos de las actitudes, creencias y valores de cada uno de los miembros, mayores serán las probabilidades de volverse cohesivos. Sin embargo, demasiada homogeneidad o heterogeneidad podría ser nocivas para la cohesión.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Por su parte, Robbins (2004) define la cohesión como el grado en que sus miembros se sienten vinculados unos a otros y quieren permanecer en el grupo. Se ha descubierto que la cohesión está relacionada con la productividad en un grupo, ya que si es pequeño o ha recibido amenazas externas, se facilita la cohesión.

La relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño establecidas por el grupo. Si son elevadas, como por ejemplo la producción intensa, calidad, cooperación con personas ajenas al grupo, un grupo cohesionado será más productivo que uno que no lo está. Si tienen una actitud cooperativa, los grupos cohesivos son más productivos, en especial en actividades donde se requiere cooperación ya que se supone que la coordinación de las actividades conjuntas se logra con más facilidad, lo cual coincide con Furnham (2001).

Pero si hay mucha cohesión y las normas de desempeño son bajas, la productividad será escasa. Si la cohesión es poca y las normas de desempeño son elevadas, la productividad aumenta, pero menos que en la situación de cohesión y normas elevadas. Por último, cuando la cohesión como las normas son bajas, la productividad será de moderada a escasa.

Entre los factores que influyen en la cohesión, para Johns (citado por Furnham, 2001), se encuentran las amenazas y la competencia, el éxito, la semejanza entre los miembros, el tamaño del grupo y la intensidad del proceso de inducción. Generalmente las consecuencias de la cohesión incluyen una mayor participación en los asuntos del grupo, más integración y, muchas veces (aunque no siempre), mayor éxito.

Relacionando cohesión con el liderazgo en las empresas, surgen cuatro tipos básicos de grupos:

- **Grupos apáticos.**

Son de baja cohesión y liderazgo no evidente. Hay pocas quejas pero la productividad es reducida entre las personas que realizan trabajos en los que el sueldo y las habilidades son bajos. Por ejemplo, una larga línea de personal de costura en una maquiladora.

- **Grupos erráticos.**

Son cohesivos pero con liderazgo centralizado. Repentinamente pueden inclinarse por actividades en favor de sindicatos o de la dirección. Parecen tener quejas muy arraigadas y se observan entre personas que desempeñan trabajos idénticos. Cambian de una postura a otra.

- **Grupos estratégicos.**

Son 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. Buscan posicionamiento.

- **Grupos conservadores.**

Son moderadamente cohesivos, tienen pocas quejas y alta productividad. Se encuentran entre personas en puestos con estatus más alto.

Debido a un proceso de inducción prolongada (difícil o severa), a la identificación de una amenaza externa o por haber pasado demasiado tiempo juntos, la cohesión de un grupo puede dar frutos positivos; como mayor participación, una moral más alta y menores índices de ausentismo.

Pero una historia de éxito puede traducirse en una mayor cohesión, pero sin tener efectos negativos debido a la complacencia del grupo.

Para fomentar la cohesión en los grupos, Robbins (2004) sugiere:

1) Reducir el grupo.

Esto facilitaría la comunicación entre los miembros y su interacción.

2) Fomentar el acuerdo con las metas del grupo, permitiendo la sintonía entre los miembros.

3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos.

Esto puede lograrse, además de las actividades propias del trabajo, con reuniones fuera del horario y lugar de trabajo para que los miembros socialicen entre sí.

4) Aumentar el estatus del grupo y la percepción en la dificultad al acceso .

Cuando a la gente le cuesta trabajo entrar a un grupo al que ellos aspiran, lo valoran más.

5) Estimular la competencia sana con otros grupos, tratando de evitar roces innecesarios y malos entendidos o sentimientos de orgullo mal entendidos.

6) Recompensar al grupo más que a los miembros.

Aunque debe haber una forma de evaluar el desempeño grupal e individual, se debe dar más énfasis a las recompensas de grupo. Esto evitará actitudes individualistas y motivará a la gente a coordinarse adecuadamente.

7) *Aislamiento del grupo.*

Los grupos aislados o separados de los demás pueden cohesionarse debido a su aislamiento puesto que, al menos, tienen un punto en común: están aislados.

Funciones.

Las funciones del grupo son los comportamientos establecidos que se esperan de un individuo que ocupa un determinado puesto en la organización. Son muy variados e incluyen obligaciones laborales y extracurriculares. Muchas veces las expectativas de las funciones se comunican entre sí por medio de especificaciones, reglas y reglamentos o manuales previamente escritos (Furnham, 2001). Sin embargo, las formas como las funciones son comunicadas pueden provocar conflictos operativos y ambigüedad. Además, también son específicas de la cultura a la que el grupo pertenece (por ejemplo, en países asiáticos las funciones son menos definidas). Todo parece indicar que se definen por medio de la comunicación verbal más que por medio de lineamientos comunes explícitos, mientras que en Occidente se utilizan más los procedimientos formales orales o escritos.

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 se ve la función tanto por quien la desempeña como por los integrantes del grupo.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

- Las **expectativas** de la función son el modo en que la gente cree que debe actuar en una situación dada. En gran medida, los estereotipos de funciones son expectativas de funciones concentradas en categorías generalizadas.
- La **ambigüedad** de funciones se presenta cuando no son claros los objetivos, los métodos de trabajo o ambos.
- El **conflicto** de funciones ocurre cuando existen diferencias en las expectativas de las funciones, las que pueden ser contradictorias.

La interacción de los individuos en el grupo puede clasificarse como “orientada a las tareas” o “socioemocional”, orientada hacia la gente. Hoffman, citado por Furnham (2001) sostiene que los gerentes y administrativos pueden adoptar una de tres funciones para la resolución de problemas. Éstas son básicas dado que podrían ser más amplias y subdividirse en otras:

Función orientada a las tareas

El administrador se orienta más en la tarea que en las relaciones, facilitando y coordinando las tareas de toma de decisiones. Puede haber varios tipos:

- Los iniciadores ofrecen nuevas ideas o formas modificadas para 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 pasan datos que son autorizados 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 integrantes.
- 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 orientación a las relaciones de los miembros establece actividades, sentimientos y puntos de vista centrados en el grupo. Entre los tipos están:

- Los promotores. Aprueban, aceptan y ratifican las ideas de otros. Son cordiales y solidarios con los otros miembros.
- Los armonizadores son mediadores entre los individuos del grupo y entre otros grupos. Su actividad puede liberar tensiones.
- Los moderadores fomentan la participación de los demás con sus comentarios, buscando la participación de los demás.
- Los que fijan estándares establecen lo que debe alcanzar el grupo o lo que hay que aplicar en los procesos de grupo. Evalúan sus movimientos a la luz de las metas.
- Los seguidores actúan según les dicen los jefes o administradores. En este sentido son pasivos. También son amigables.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

- Los observadores tienden a permanecer al margen del proceso grupal y brindan retroalimentación sobre el mismo, como si fueran evaluadores imparciales.

Función orientada hacia sí mismo

Se centra sólo en las necesidades individuales de los miembros, posiblemente a expensas del grupo. Son tipos característicos:

- Los **bloqueadores**. Son negativos, obstinados e irracionalmente resistentes. Por ejemplo, es posible que traten repetidas veces 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 fijen en ellos. Es posible que alardeen, que hablen de sus logros personales aún haciéndolo en formas poco convencionales. También tratan de evitar que los coloquen en puestos que inferiores en la organización.
- Los **dominantes** tratan de imponer su autoridad manipulando al grupo o a algunos de sus miembros, jactándose o presumiendo en ocasiones de sus estatus superior o de su derecho a recibir atenciones, interrumpiendo o cohibiendo las participaciones de los demás.
- Los **elusivos** guardan distancia respecto de los demás, tratando de evitar la interacción.

Normas.

Para Robbins (2004), las normas son criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes e indican a los miembros qué deben y qué no deben hacer en ciertas circunstancias.

Desde el punto de vista del individuo, señalan lo que se espera de ellos en determinadas situaciones. Cuando el grupo acuerda y acepta normas, éstas se convierten en medios de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos. Aunque son diferentes según los grupos, comunidades y sociedades, todos las tienen.

Por su parte, Furnham (2001) sostiene que son reglas implícitas y no escritas que rigen el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo. Pueden ser **prescriptivas** si determinan los comportamientos que se deben presentar, y **proscriptivas** si establecen los comportamientos que no están permitidos. Se establecen por muchas razones:

- Son **precedentes** debido a que la gente tiende a repetir modelos evidentes como sentarse en el mismo lugar, hacer las mismas cosas en el mismo orden, por hábito.
- Se establecen por **la repetición de una situación**, debido a estándares de conducta profesional codificados, por ejemplo, por comités operativos. También a los miembros recién llegados se les socializa sobre la forma de hacer las cosas por sugerencias explícitas o por órdenes.
- Los **acontecimientos críticos** conducen al desarrollo de normas, ya que recuerda la forma en que se manejaron las crisis en el pasado, se repiten los comportamientos de éxito y se evitan aquellas soluciones poco favorables.

Las normas sirven para hacer el comportamiento uniforme, estable y predecible, para lo que las creencias y los valores compartidos colaboran en la formación de aquellas. Hay normas sobre el vestido, la asignación de premios y recompensas así como para el desempeño.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Las normas tienen tres características principales, citadas por Furnham (2001):

- 1) Se relacionan básicamente con comportamientos observables y menos con sentimientos y pensamientos. Buscan la objetividad sobre la subjetividad. Las normas de puntualidad se relacionan con la hora en que el personal debe comenzar a trabajar y no con la manera en que éstos se sienten por comenzar a determinada hora. A veces las personas tratan de cambiarlas.
- 2) Sólo se establecen normas en cuanto a comportamientos que son importantes para el grupo, enfocándose especialmente a aquellos que buscan la supervivencia y el funcionamiento adecuado del grupo y el bienestar de los miembros.
- 3) Generalmente, 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 AM, pero quienes llegan a las 9:20 AM no siempre provocan sentimientos negativos entre los miembros del grupo. Pero si alguien llega una hora tarde tal vez reciba una llamada de atención por parte del gerente ya que ello pondría en un aprieto la estabilidad del grupo.

Las normas se asocian con la operación interna del grupo, por lo que para los que no pertenecen a él sólo es visible la imagen externa. La forma distintiva en que se visten los miembros del grupo refleja su identidad, así como los ademanes u otros símbolos que utilicen. Además, muchas personas no son conscientes de su apego a las normas.

También se relacionan con la cantidad y calidad de producción, las prácticas en torno a la misma 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, así como también las reglas en cuanto a la asignación de recursos. De la misma forma como pueden ser benéficas y fomentar el trabajo y la unión entre los miembros, pueden ser contraproducentes si favorecen prácticas restrictivas o si forman obstáculos para la productividad, fomentando el uso del poder más que la adaptación y la flexibilidad de cambio.

Las normas facilitan el proceso de manejo del grupo y el apego a ellas puede ser una función de estatus para una persona en el grupo, ya que es posible que se permita a individuos de alto rango apartarse de ellas. Hay premios y castigos asociados con el apego o el incumplimiento de algunas normas, como se mencionó anteriormente. Una característica más es que se desarrollan y cambian con lentitud.

Robbins (2004), por su parte, añade que las normas de un grupo son tan únicas como las huellas digitales de una persona. Sin embargo, también propone una clasificación de éstas:

- **Normas de desempeño.**

Los grupos de trabajo brindan a sus miembros claves explícitas sobre cuánto deben esforzarse, cómo se hace el trabajo, cuál es la cantidad a producir, las demoras aceptables, etc. Tienen gran influencia en el desempeño de los individuos y pueden modificar sustancialmente un pronóstico de desempeño basado exclusivamente en su capacidad y motivación.

- **Normas de apariencia.**

Definen el atuendo o la forma de vestir apropiada, la lealtad al grupo y la organización, así como cuándo es necesario apparentar estar ocupado y cuándo se permite flojear.

Aún cuando no haya un tipo formal de vestimenta, surgen normas que la gente percibe en cuanto a qué ropa utilizar. También es importante dar la apariencia de ser leal, especialmente para los ejecutivos, trabajadores y profesionistas.

- **Normas sociales.**

Surgen en los grupos informales de trabajo y regulan el trato social entre sus miembros. Influyen en aspectos como con quién se almuerza, qué amistades se hacen dentro y fuera del trabajo, y todas las actividades sociales entre los miembros.

- **Normas de distribución de recursos.**

Se originan en el grupo o la organización y abarcan aspectos como el sueldo, a quién se encargan los trabajos difíciles y a quién se asignan las herramientas o los equipos nuevos, por ejemplo.

Habrá problemas en los grupos cuando, si es necesario cambiar las normas, sucede lo siguiente:

- Se suscita 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 y se le relega a un puesto secundario.
- Si la persona considera que es muy alto el precio por el apego a las normas, como poner en riesgo su carrera o su reputación, o poner en riesgo su vida o su libertad.

- 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 son superficiales. También sucede cuando cree que los juicios del grupo son erróneos o están teñidos por algún tipo de fanatismo.

Las normas, según Feldman (citado por Furnham, 2001), 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. Aquí pueden citarse como ejemplo los esfuerzos proselitistas que algún grupo podría desarrollar para incorporar miembros nuevos. Se da a conocer lo distintivo de su identidad.
- 2)** Simplifican y hacen más predecible el comportamiento esperado de los miembros del grupo, lo que facilita su funcionamiento. Se sabe qué esperar de los miembros y cómo deben reaccionar ante determinada situación.
- 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. Se sabe de qué hablar y se intuye acerca de qué guardar silencio.
- 4)** Ayudan al grupo a sobrevivir y lo benefician. El grupo rechaza lo que siente que amenaza su existencia. Sin embargo, hay grupos con éxito que tienen gran tolerancia a los comportamientos negativos.

En el trabajo podrían surgir conductas anómalas, las cuales son actos antisociales de miembros en la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae como resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros (Robbins, 2004). Pocas organizaciones aceptan que surjan o se toleren condiciones que fomenten y mantengan estas conductas, pero en la actualidad ha habido un aumento del maltrato y la desconsideración hacia los demás por parte de jefes y colegas. Probablemente esto se asocie con la falta de compromiso de los miembros hacia su organización o hacia su grupo, resultado quizás de la competencia y los valores materialistas que se imponen en el mundo actual. Entre esos actos se encuentran:

a) Acciones relacionadas con la producción.

Son ejemplos salir antes de tiempo dejando colgado al grupo, o trabajar con lentitud deliberada o desperdiciar recursos aún sabiendo que se afecta la organización y también el grupo.

b) Acciones relacionadas con la propiedad.

Se refiere a ataques a los bienes de la empresa, sabotaje, mentir sobre las horas trabajadas o robar a la organización por cualquier razón que el miembro considere, ya sea porque siente que la empresa lo explota, porque ya no soporta estar allí, porque tiene algo en contra de sus jefes o por problemas de índole psicológico.

c) Acciones relacionadas con políticas de la organización.

Se refiere a mostrar favoritismos, difundir chismes y rumores o culpar a compañeros por los errores propios.

d) Agresión personal.

Incluye el hostigamiento sexual, los insultos al grupo, a la empresa o a los compañeros del grupo, o robar a los compañeros.

En la experiencia de quien escribe este libro en el estudio de los grupos en empresas, tanto nacionales como internacionales, las conductas anómalas rara vez se dan en aislado...normalmente se dan combinadas. Puede ser que un jefe muestre favoritismo hacia ciertos trabajadores y esto ocasione en los demás disgusto, o que se sientan menospreciados o frustrados por no recibir reconocimiento por su trabajo y entonces atenten contra dicho jefe con insultos hacia su persona, o que difundan chismes para vengarse de él. También puede ser que roben a la empresa pensando que "es justo tomar lo que no se les ha dado", lo que en el argot popular se llama "cobrarse a lo chino" (aunque los chinos nada tengan que ver con esto). También un jefe que no apoye a sus trabajadores puede ocasionar que algunos de ellos se salgan antes de tiempo y dejen inconcluso su trabajo, afectando la productividad de su línea de producción. Todas estas conductas son indeseables y afectan al grupo mermando su productividad y desgastando los vínculos amistosos entre los miembros, ocasionando más malestar y menos productividad. Es un círculo vicioso que deberá resolverse con cambios drásticos en ocasiones, como un cambio de jefe o el despido del personal instigador. Y cuando las normas de grupo apoyan estas conductas, como en el caso en que los trabajadores sientan que es bueno que todos estén en contra de sus patrones, tanto peor.

Al igual que con las normas en general, los actos antisociales están moldeados por el contexto del grupo en el que se desenvuelven, por lo que la conducta antisocial exhibida por un grupo de trabajo es un pronosticador significativo de la conducta negativa del individuo en el trabajo. Se menciona que es "significativo", no "determinante" ya que aceptar esto último indicaría que el hombre está marcado por su medio y que no tiene escapatoria, lo cual sería negar la libertad del hombre.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Sin embargo, si el grupo tiene comportamiento negativo, lo más probable es que sus miembros también tengan conductas antisociales, aunque esto no puede asegurarse al 100%.

Siempre hay que revisar las normas. Es importante que haya concordancia entre las formales y las informales, ya que estas últimas son más fuertes para regular las conductas de los grupos que las formales. Si las formales son idealistas y difíciles de cumplir o no están basadas en la dignidad del hombre, la cultura y el bien a la colectividad, entonces no reflejarán lo que realmente suceda entre los miembros. Las normas son inevitables y si no se establecen o no se dan a conocer a los nuevos integrantes, indefectiblemente se van a formar solas entre los miembros, lo que dificultará procesos de cambio y mejora continua, desperdiциando oportunidades actuales o futuras de competitividad organizacional y ocasionando conductas anómalas que podrían llevar a la desaparición del grupo y, probablemente de la empresa.

Estatus.

El estatus es la posición definida por la sociedad, o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros (Robbins, 2004). Es crear clases o jerarquías, y es que hasta el grupo más pequeño crea reglas, derechos y ritos con que distingue a sus integrantes. A cada uno de los miembros y a los grupos en general se les confiere determinado prestigio, para lo cual es esencial la jerarquía o posición concedida a los miembros (Furnham, 2001). El estatus puede ser formal, cuando se refiere al puesto, uniforme y beneficios específicos como estacionamiento, tamaño de oficina, clase de boletos de avión, etc.; e informal, mediante el cual a algunos grupos se les asigna una posición o se les reconoce un lugar especial, como a los trabajadores de mayor antigüedad o al personal con habilidades o necesidades especiales, no necesariamente en un puesto formal.

El trabajador con mayor estatus en una organización informal, (apuntan Davis y Newstrom, 2003), suele convertirse en su líder informal. Dicha persona surge del grupo y con frecuencia adquiere un poder informal considerable. Los líderes informales suelen ayudar a la socialización de los nuevos miembros, además de efectuar operaciones más complejas según lo requiera el grupo. En ocasiones es difícil ver quién es realmente el líder informal en el grupo, al menos para los observadores externos o para los gerentes. Llenan los huecos existentes en las funciones del líder formal y no pueden evitarse, ya que producen satisfacción a los integrantes. Sin embargo, se puede vivir con el liderazgo informal y utilizarlo para bien de la organización.

El estatus es funcional, ya que refuerza las funciones, proporciona estabilidad y un sentimiento de identificación al recordar al grupo sus valores. Sin embargo, no es fijo ya que, en ocasiones, un trabajador de estatus inferior pero con mayor experiencia que su jefe puede decir a éste qué hacer (Furnham, 2001). Esto puede incomodar al jefe al resistirse a que su subordinado le diga qué hacer, pero al mismo tiempo lo necesita para llevar a cabo una función o llegar a una meta. Esto causa angustia, estrés o simplemente una incomodidad, occasionándose un conflicto a resolver. La tendencia que tienen las personas de estatus más elevado es influir sobre otros de menor rango, y no al revés. Esto afecta las comunicaciones, desde la manera de dirigir la palabra hasta el objeto preferido de comunicación. Los miembros de estatus elevado son los objetivos y receptores de la comunicación, pero tienen una oportunidad desproporcionada para responder. Se les percibe también como más inteligentes, aunque sólo tengan confianza en sí mismos y firmeza (Furnham, 2001).

El estatus, para Robbins (2004), es un factor importante para entender el comportamiento de las personas porque es un motivador notable y tiene influencia significativa en la conducta

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

de los miembros cuando éstos perciben una disparidad entre lo que les parece que debe ser su estatus y la impresión que de él tienen los demás. Tiene algunos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para someterse a ellas ya que, por ejemplo, los que tienen mayor estatus tienen más libertad para adaptarse a las normas que los otros integrantes.

Un individuo que es muy valorado o apreciado por sus compañeros y que no necesite o le interesen mucho las recompensas sociales que aporta su afiliación al grupo, puede estar poco dispuesto a acatar las normas. Esto puede explicar por qué tantas estrellas del espectáculo o del deporte, celebridades o vendedores sobresalientes, se muestran descuidados con las normas sociales que afectan a sus colegas. Como individuos de alto estatus, gozan de mucha libertad hasta el punto en que no afecten la consecución de las metas del grupo.

Para los integrantes de un grupo es importante creer que la jerarquía del estatus es equitativa, es decir, que cada cual tiene el estatus que le corresponde. Si se percibe lo contrario, se crea un desequilibrio que desemboca en varias formas de conducta correctiva. Las personas quieren que su recompensa, y por consiguiente su estatus, sea proporcionada a sus esfuerzos. También esperan que lo que reciben en cuanto a sueldo y otros beneficios esté en relación con su posición.

En cada grupo, organización o sociedad, existen símbolos de estatus. Para los ejecutivos de una compañía puede ser el monto de sus ingresos personales, el tamaño de su oficina o quizás el número de subordinados a su cargo. Sin embargo, al cambiarse de grupo como en el caso de que cambiaran de trabajo a otra compañía, es probable que en ésta los símbolos de estatus sean diferentes. Y cuando existen en un mismo grupo individuos heterogéneos que son asignados a otros grupos para realizar tareas

conjuntas, el estatus por la antigüedad, tipo de trabajo y el derecho a hacerse cargo del trabajo, pueden crear problemas mientras los integrantes tratan de acoplarse y armonizar. Lo mejor es anticiparse a estos conflictos estableciendo criterios claros para que el acoplamiento sea más rápido y amable, aunque nunca se estará exento de la posibilidad de problemas internos.

Los símbolos de estatus cambian con el tiempo y definen a un grupo de entre otros. Anteriormente solamente los ricos podían conducir automóviles caros, tener relojes de marcas importantes o usar joyas de gran valor. En la actualidad, con los planes de crédito que existen, cada vez más personas tienen automóviles de marcas caras aunque no sean ricos. Tampoco hay que ser millonario para viajar a Europa o para enviar a los hijos a estudiar al extranjero, aprovechando los planes de intercambio que existen entre diferentes universidades e instituciones de educación superior. También hay copias baratas de relojes caros y de joyas finas.

Se puede aparentar una situación que no se tiene, con lo que se trata de obtener estatus que iguale a aquellos que sí tienen recursos. De igual forma, en el pasado, el nivel educativo marcaba una diferencia notable entre la gente. Al bachiller se le reconocía, y al que tenía licenciatura o alguna maestría se le admiraba debido a que pocos tenían la oportunidad de llegar a esos niveles.

En la actualidad, donde afortunadamente más gente tiene acceso a la educación (aunque aún falta mucho por hacer), ser licenciado no es diferencia que pueda dar un estatus a un individuo como anteriormente. Hay gente que tiende a tener mayor grado de estudios para tener más estatus, aunque esto tiene implícito el peligro de que se estudie para tener un título y no para ser un profesional capaz de servir mejor a su sociedad. ¿Cuánta gente habrá que estudie un doctorado realmente para investigar y generar conocimiento, y cuánta lo hace sólo para ser reconocido

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

como una “eminencia”? Ésta es una postura individual, aunque todos tienen derecho a intentar estudiar un doctorado.

Lo que se quiere decir es que los símbolos de estatus del pasado y que distinguían a un grupo pudiente de otros ha cambiado debido a que más personas pueden igualarlo, aunque sea sólo visiblemente.

El estatus se vincula con aquello que otros no pueden tener, y que aquellos que no lo tienen lo admiran y desean tenerlo. Parece ser que ahora el tener tiempo libre para pasar una tarde con los hijos debido a no tener que estar sujeto a horarios rígidos, es un símbolo de estatus que solamente los que tienen los recursos, son dueños de empresas o se dedican a actividades independientes, pueden tener. Sin embargo, existen casos exagerados de personas que tienen varios aviones y demás posesiones que otras, ni siquiera aparentando, pueden igualar.

Los símbolos de estatus también cambian entre las culturas. En la experiencia de quien escribe este libro, dichas diferencias existen y se deben a los patrones culturales de cada sociedad. En Estados Unidos y en otros países occidentales, el tener una oficina grande así como tener muchos subordinados a cargo, son símbolos que dan estatus al jefe. También, mientras más tienen, más admirados son (aunque no es regla general). En otros países los jefes tienen oficinas pequeñas, y no por eso dejan de ser jefes. En uno de los países latinoamericanos donde el autor ha laborado, los jefes tienen oficinas modestas pero equipadas con lo necesario para sus funciones. Sin embargo, en otros he observado que se preocupan los jefes por aparentar que tienen poder desde el tamaño de la oficina hasta la suntuosidad de los espacios para administrativos y visitantes. En otros países, sobre todo en los orientales, las oficinas son bonitas pero no tienen lujos exagerados.

El problema estaría en enviar a una persona acostumbrada a oficinas lujosas a trabajar a otro país donde esto no sea símbolo de estatus. Dicha persona podría sentirse hasta ofendida o rebajada si no entiende los patrones culturales de donde va a trabajar.

La diferencia es debida a los valores propios de cada país, ya que en aquellos en donde se oriente la gente a las recompensas materiales y se promueva el individualismo, las oficinas grandes, los recursos manejados y el personal a cargo, además de la posición en sí, serán símbolo de estatus. En los países colectivistas y orientados a las recompensas sociales será lo contrario. Hay países, por ejemplo en Latinoamérica, donde todavía da estatus el pertenecer a cierta familia y tener cierto apellido, cuando que en otros lo que importa es qué tan competente es el individuo.

Estructura de comunicación

En los grupos siempre hay estructuras de preferencia, de gustos y es posible identificar, mediante análisis socioeconómicos, cuáles son grupos amistosos, personas populares, impopulares y aisladas. Sin embargo, tal vez la estructura de comunicación sea más representativa en cuanto al funcionamiento del grupo. Muchas veces se establecen los canales de comunicación que serán utilizados, lo cual refleja la estructura. En ocasiones se sacrifica la rapidez, precisión y participación en las actividades. Existen tres redes de la comunicación formal (Robbins, 2004):

a) Cadena.

Sigue rígidamente la línea formal de mando. Es como seguir el organigrama. Tiene moderada velocidad de transmisión, mucha fidelidad (sobre todo si es por escrito), en ocasiones aparece un líder de comunicación y la satisfacción de los miembros es moderada.

b) Rueda.

Tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte. La información fluye del líder a los miembros con elevada velocidad, mucha fidelidad (es de primera mano), pero puede haber poca satisfacción entre los miembros. Es utilizada en conferencias, ruedas de prensa y en mensajes del líder a los demás, sin que los miembros tengan interacción entre sí.

c) Todo canal (o multicanal).

Permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros y distingue a los grupos autodirigidos, en los que todos los integrantes tienen la libertad para dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo. La información fluye con elevada rapidez, pero la fidelidad puede ser moderada si existe demasiada interacción entre los miembros a la hora de comunicarse. No se aprecia un líder de comunicación, aunque los miembros pueden estar muy satisfechos ya que todos colaboran y participan.

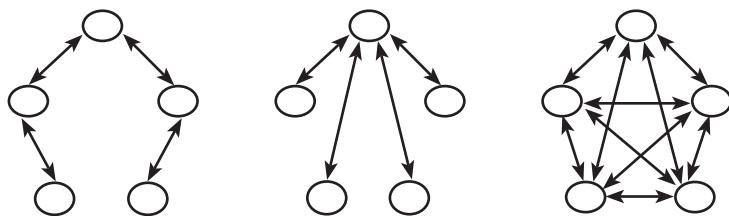


Figura 1: Redes de comunicación formal: cadena, red y multicanal (respectivamente).

Fuente: Robbins, 2004.

Composición del grupo

Los grupos, en general, requieren que sus miembros posean diversas capacidades y conocimientos para resolver los problemas a que se enfrentan y para lograr sus objetivos. Para estimular la creatividad, lo mejor son grupos heterogéneos donde el intercambio de diversos puntos de vista puedan generar alternativas viables de solución. Los miembros interactúan, aprenden, analizan el pensamiento de sus compañeros y pueden visualizar una solución desde más ángulos que si fueran todos los miembros homogéneos y de la misma manera de pensar.

Las diferencias en cuanto a personalidad, género, edad, educación, experiencia en la empresa, nivel jerárquico, etc., pueden aportar soluciones más ricas, que si todos fueran del mismo tipo. Por ejemplo, para solucionar el problema del alto índice de reprobación de una asignatura como Matemáticas Financieras (por citar un ejemplo solamente), el grupo debe incluir en el estudio a todos los involucrados en el problema: el Rector, el Director Académico, el tutor, los profesores y, por supuesto, a los alumnos. Sería un error tratar de resolver esto tomando en consideración lo que diga el grupo integrado solamente por profesores o por alumnos. Hay que analizar el problema desde varios ángulos.

También sería un error tratar de resolver un problema de ventas en una empresa sólo con los vendedores. Deben estar todos los involucrados incluyendo, además de los vendedores, la gente de almacén, los de contabilidad relacionados con el proceso, los de sistemas, una muestra de clientes, y el gerente de la tienda. Eso, además, crea compromiso de todas las partes involucradas para colaborar en la solución, propiciando un cambio negociado que no altere la estabilidad del funcionamiento del grupo.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

La diversidad, aunque no está exenta de la probabilidad de conflictos ya que los promueve, facilita la creatividad y mejora el proceso de toma de decisiones. Una vez que los miembros están trabajando juntos, las diferencias que pueden originar los conflictos pueden desaparecer con el tiempo, acostumbrándose a resolver problemas con gente que no es del mismo departamento o experiencia que ellos.

Robbins (2004) introduce el término “cohorte” al referirse a los individuos que, como parte de un grupo, poseen un atributo común. Este atributo puede ser la fecha de ingreso a la compañía, la edad, el sexo o el grado de escolaridad. Se comentó en el párrafo anterior que un grupo diverso puede generar conflicto debido a que sus integrantes tienen diferentes atributos. El conflicto se debe, en parte, a una comunicación difícil entre los miembros o a efectos del poder, y le resta atractivo al grupo, lo que incrementa la rotación (que los miembros renuncien y dejen de participar en el grupo). Se ha visto que en las cohortes, esto es, en los individuos que presentan los mismos atributos, hay menor rotación y tienden a asociarse entre ellos más fácilmente que entre los que tienen diversidad. También cuando hay brechas entre cohortes se incrementan la rotación, los problemas de comunicación y la falta de entendimiento entre los miembros.

Esto puede explicar por qué a veces los padres no comprenden a los hijos, o por qué los hijos no se sienten comprendidos por aquellos. Simplemente son cohortes distintas con una brecha de tiempo entre ellas ya que los padres nacieron más o menos por las mismas fechas y los hijos en las suyas, con los acontecimientos diferentes que les tocaron vivir. No pueden pensar exactamente igual los padres que los hijos, pero entre los miembros de cada cohorte sí pueden pensar de manera similar. Si no se rompe la brecha entre cohortes, los problemas entre los padres y sus hijos seguirán y podrían inclusive aumentar.

Para resolver los problemas entre ellos, padres e hijos deben sentarse a conversar formando un grupo diverso en el que puedan exponer sus puntos de vista diferentes y llegar a un acuerdo negociado común.

La composición de un grupo, por lo tanto, es un pronosticador importante de la rotación (Robbins, 2004). Las diferencias en sí mismas no predicen la rotación, pero si son muchas en el mismo grupo, acentúan la rotación.

En la formación de un grupo intervienen también, de manera fundamental, las competencias más que los conocimientos. Se ha dado importancia a estos últimos, pero esto es incompleto. En el mundo actual no se trata de que los miembros sepan, sino de que sean competentes, lo cual quiere decir que se busca gente con las competencias adecuadas. ***Una competencia es la suma de conocimientos, habilidades y actitudes***, o sea, no es suficiente saber, sino que se debe tener la habilidad para resolver problemas con el conocimiento que se posee, así como la actitud positiva para hacerlo. Igualmente, cuando se capacita al personal se debe pensar en la formación de competencias y no solo en la transmisión de conocimientos. Cuando los miembros de grupos se coordinan entre sí, se acoplan y se aprovechan las competencias de los miembros, obteniendo altos niveles de eficacia y eficiencia.

Personalidad y desempeño en los grupos

La personalidad adecuada es importante en el trabajo de los grupos y, por consiguiente, de los equipos (como se abordará más adelante). El saber cómo tratar a la otra parte puede crear confianza y facilitar la comunicación durante el proceso. Para ello, pueden esquematizarse cuatro tipos de integrantes según su personalidad, así como la forma de tratarlos:

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Tipo 1: “la estrella”.

Se refiere a personas que tienen alto predominio y alta sociabilidad, es decir, son quienes tratan de tomar la iniciativa y también se orientan a la relación social. Son fracos, abiertos y les gusta llamar la atención. Son expresivos y generalmente muy emotivos, tratando de estimular la informalidad. No esconden sus sentimientos. A ellos hay que tratarlos estimulando una buena relación personal, escucharlos y no intentar un resultado rápido.

Tipo 2: “el apoyador”.

Estas personas se orientan más a la relación social que al negocio en sí. Les es fácil escuchar y suelen no expresar sus puntos de vista de manera imperativa. A veces se preocupan demasiado y en ocasiones son más agradables de lo necesario. Siempre están tratando de evitar cualquier conflicto. Dan la apariencia de ser tranquilos y reservados, escuchan con atención y tienden a evitar usar el poder de manera impositiva. Confían en la persuasión amistosa y, en ocasiones, tardan más en tomar una decisión. Con ellos hay que fomentar una buena relación personal. Al igual que en el tipo 1, romper el hielo y socializar con ellos es esencial.

Tipo 3: “el reflexivo”.

Se refiere a aquellas personas que son introvertidas y reflexivas. Les gusta cuestionar y examinar todos los hechos cuidadosamente antes de llegar a una decisión. Son reservados, cautelosos, formales y controlan la expresión emocional. Gustan del orden, de lo estructurado y no les gusta lo inesperado. Son mesurados al hablar, sin llegar a ser radicales. Son disciplinados y difíciles de llegar a conocer. No buscan socializar.

Se orientan a los detalles técnicos. No debe buscarse con ellos un resultado rápido, ya que esto fomentaría la desconfianza por su parte.

Tipo 4: “el dictador”.

Son personas dominantes y no buscan la socialización, orientándose más al resultado que a la relación con las personas. No desperdician tiempo y siempre parecen estar muy ocupadas, dando la impresión de que no están escuchando. Muestran una actitud seria y expresan opiniones fuertes, tratando de influir en el punto de vista de otras personas. Prefieren resultados rápidos y explicaciones muy concisas y al grano. Son muy exigentes y a veces impacientes, obstinados y resueltos. Como en el tipo 3, no hay que tratar de buscar una relación personal con ellos ya que se orientan más a los resultados.

Los grupos balanceados son los que tienen mejores resultados de desempeño, para lo cual deben haber pocas “estrellas”, muchos del tipo “apoyador”, unos cuantos “reflexivos” y, si es posible, ningún “dictador”. En la experiencia del autor de este libro, cuando en el grupo hay demasiadas “estrellas” surgen conflictos por quién se hará cargo del grupo, pueden aparecer celos y confrontación. Cuando sólo hay del tipo “apoyador” es lenta la toma de decisiones ya que se antepone la parte social y afectiva a la tarea, y los miembros son capaces de abstenerse a tomar una decisión con tal de no crear un conflicto con los demás. Un grupo formado sólo por tipos “reflexivos” es cuestionador y analítico, retardando mucho las decisiones. Un grupo de sólo tipos “dictadores” puede ser violento ya que cada quién podría intentar imponer sus puntos de vista. Si un grupo es balanceado, como se mencionó anteriormente, las decisiones se tomarán con más rapidez (intervienen las “estrellas”), organizarán al grupo (“apoyadores” y “reflexivos”) para lograr las metas.

Características de un grupo efectivo de trabajo

Likert (1969), citado por Furnham (2001), basado en sus observaciones e investigaciones, estableció 24 características de los grupos efectivos de trabajo:

- 1)** Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones y cargos necesarios para la interacción de los líderes, 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 los otros miembros, incluido el líder.
- 4)** Los miembros y los líderes se tienen confianza mutua.
- 5)** Los valores y objetivos del grupo están integrados satisfactoriamente con los valores relevantes de sus miembros. Los 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 posibilidades de que sus miembros lo acepten.
- 8)** Los miembros del grupo se sienten muy motivados para apegarse a los valores principales y para 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. Se muestra respeto y se analizan las contribuciones de los miembros.

10) El responsable 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. En los grupos sumamente efectivos el líder se apega a dichos principios de liderazgo que fomentan 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, procurando la capacitación y la formación de los mismos.

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. Las metas tienden a ser altas para motivar a cada uno de los miembros a hacer su mejor esfuerzo, pero no tanto como para provocar ansiedades o temor por el fracaso. 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.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de las expectativas de tal modo que los miembros no se decepcionen 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 apego irrestricto a las normas, como sucede en los grupos de trabajo con líderes autoritarios. En lugar de tratar de halagar al jefe, el grupo valora sobremanera los métodos y las soluciones innovadoras para sus problemas y aquellos de la organización de que forman parte.

16) El grupo reconoce el valor del cumplimiento constructivo y sabe cuándo debe aplicarlo y por 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 integrantes 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 manera que ésta 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. Se percibe y se confía en que es honesta y sincera.

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. Se da en todos los asuntos y procesos del grupo.

21) Los procesos 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.

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) 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, contando con 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 los 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. Es recomendable que, para seleccionar al líder, las organizaciones recurran a la nominación por parte de los compañeros de trabajo.

En gran medida, la eficacia está determinada por una combinación de factores que deben adecuarse y adaptarse durante todo el tiempo. Randolph y Blackburn, citados por Furnham (2001), indican que entre ellos están:

- ***La tarea y la tecnología.***

Determinan en parte el tipo de personas con competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que encajarían mejor en el grupo.

- ***Los individuos.***

Esta variable toma en cuenta las habilidades, autonomía y retroalimentación así como la personalidad, ideas y motivaciones de los integrantes.

- ***El tamaño y composición del grupo.***

Como se explicó anteriormente, relacionan a la gente con la tarea. Las tareas grupales más complejas requieren, por lo general, grupos más grandes, heterogéneos y capaces.

- ***La distribución física.***

Al igual que el ambiente, tienen importancia fundamental en la eficacia del desempeño. La tecnología, las preferencias personales y el tamaño del grupo afectan y son afectadas por la distribución ergonómica física de las organizaciones.

- ***El sistema organizacional de los procedimientos, las recompensas y políticas tiene que ver con todas las variables.***

Lo fundamental es que debe existir una relación adecuada entre esas variables, la cual es inevitablemente dinámica. La falta de adecuación entre ellas se relaciona con la ineeficacia y la ineeficiencia del grupo, pero la correcta adecuación no es garantía de eficacia. Es necesaria, pero no suficiente.

Factores que influyen en el desempeño de los grupos

En el desempeño tanto de los individuos como de los grupos deben tomarse en consideración tres leyes del comportamiento, según la experiencia del autor de este libro:

Ley de la disponibilidad:

El individuo se desempeña correctamente cuando está preparado (dispuesto) a ello. Aquí entra la importancia de la motivación de la gente para participar en el grupo. Para esto, el problema debe ser significativo para los miembros, es decir, que se asocie con la práctica de sus labores, que sea conocido y que sientan que podrán aplicar los resultados para beneficiar al grupo y a sí mismos.

Ley del efecto:

Nada tiene tanto éxito como el éxito mismo. Así como la gente aprende de sus errores, también aprende de sus éxitos. De hecho, el éxito es el mejor maestro. Si un miembro del grupo se enfrenta a tareas difíciles desde el principio, puede abandonarlas (conducta anómala) antes de tiempo. Es necesario dar a los nuevos miembros tareas que puedan efectuar según sus competencias y luego ir incrementándoles el grado de dificultad. La gente tiende a hacer aquello que siente que puede hacer, y sobre todo si ya lo ha hecho correctamente.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

Ley del ejercicio:

Sin más...la práctica hace al maestro. El enfrentarse a situaciones que ya dominan puede hacer que los miembros realicen mejor su tarea. Para aprender a resolver problemas en grupo, hay que resolver tareas en grupo.

Entre las acciones que pueden mejorar el desempeño de los miembros de un grupo están los siguientes:

- ***La frecuencia de los estímulos es importante.***

Los estímulos repetidos pueden llevar a patrones estables de reacción. No espere a que termine la labor para reconocer los logros. Una palmada en el hombro o un comentario positivo durante el proceso de trabajo en grupo son altamente estimulantes para la mayoría de los individuos.

- ***La intensidad de la recompensa influye.***

Si la recompensa es grande o muy deseada, el desempeño tiende a ser rápido y mejor.

- ***El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa afecta el proceso.***

Cuando la recompensa es inmediata, el desempeño mejora ya que el individuo puede ver el resultado de sus acciones. Puede también comparar él mismo su desempeño actual con el anterior, o puede ver cómo está con respecto a sus compañeros. El establecimiento de indicadores de desempeño y productividad ayudan en este punto.

- ***Puede surgir el desaprendizaje, el cual es la sustitución de viejos patrones por nuevos, ya que es deseable que el individuo “desaprenda” su forma anterior de actuar y la cambie por una nueva más acorde con las exigencias actuales.***

Entre los riesgos que pueden surgir al trabajar en equipo pueden citarse los siguientes:

- ***Egoísmo intolerante.***

Sucede cuando un miembro dice “¿para qué me voy a esforzar?” “¿Qué gano con trabajar en grupo?”. Para vencer esto es necesario que la recompensa sea significativa, que el integrante se sienta cómodo con el grupo y que se considere parte de él, enfatizándole la importancia de trabajar con el grupo. Es justo decir también que una de las razones por las que una persona podría evitar colaborar es sentir que el trabajo que realiza no vale la pena. Pero si se le da a conocer el resultado del trabajo de grupo y ve cuáles de las sugerencias se adoptaron y qué tan valiosa es la participación de todos, es muy probable que se sienta más animado a involucrarse y a interactuar.

- ***Falta de confianza.***

Es preciso evitarla fomentando la participación activa de tal manera que se eliminen inhibiciones por poder, roles o normas inadecuadas.

- ***Valoraciones distintas de información diferente.***

Todos pueden ver el mismo problema, pero tener diferente percepción del mismo. Hay que evitarla clarificando el problema, asignando los roles de manera equitativa y retroalimentando constantemente al grupo de manera objetiva y equitativa.

- ***Temor a quedar mal.***

Es un factor de inhibición que surge típicamente cuando hay diferencia en la composición de los grupos, es decir, cuando el grupo es heterogéneo. A veces los empleados más antiguos pueden no hablar si son minoría ante los ejecutivos jóvenes de la empresa, o viceversa. O, por falta de conocimiento y por no involucrarse en el proceso, algunos individuos podrían dejar

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

de participar al sentir que pueden cometer algún error. Es necesario fomentar su participación evitando juicios, formándolos en subgrupos para trabajar y crear un clima de confianza en el grupo.

• ***Presión del grupo de amigos.***

Es otro factor inhibidor ya que, en ocasiones, el individuo puede abstenerse de expresar una opinión valiosa sólo porque vaya en contra de su grupo informal, o porque sea burlado por sus compañeros. Se debe evitar esto creando un clima de confianza y de colaboración. En muchas ocasiones, para llegar al individuo hay que hacerlo a través de su grupo de amigos.

• ***Primeras impresiones equivocadas.***

Sólo hay una oportunidad para crear una primera buena impresión, la cual es muy importante en la percepción de un miembro con respecto a un grupo, sobre todo si este integrante es nuevo.

Principios para el correcto desempeño de los grupos.

El autor de este libro sugiere los siguientes principios para el correcto desempeño de los grupos:

- 1) El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.**
- 2) El individuo se desempeña mejor cuando está motivado a ello.**
- 3) El desempeño está profundamente influenciado por la recompensa y el castigo.**
- 4) La asignación de períodos de desempeño debe considerar la fatiga y la monotonía en las tareas.**

5) El ejercicio ayuda al mejor desempeño, al aprendizaje y a la retención.

6) Hay que variar el estímulo para romper la monotonía. La rotación de roles y el cambio de actividades cada cierto tiempo son de mucha ayuda para el mejor desempeño del grupo.

7) El aprendizaje depende de las competencias de la persona.

En el ámbito individual, las personas:

- **Sólo aprenden lo que están dispuestas a asimilar.**

- **Aprenden mejor lo que ejecutan.**

- **Se ilustran con sus errores.**

- **Aplican con mayor facilidad lo que les resulta familiar.**

- **Prefieren diferentes sentidos para el aprendizaje.**

Mientras más sentidos estén involucrados con el proceso de grupo, más significativo será el aprendizaje.

- **Aprenden en forma metódica y sistemática.**

El ser humano es de hábitos y prefiere que se le presenten las cosas de manera ordenada y clara.

- **No asimilan lo que no comprenden.**

No son máquinas, sino seres humanos. Si no comprenden el problema ni su magnitud, o si no es significativo para ellos, difícilmente serán efectivos en sus grupos.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

- ***Se instruyen con la práctica.***

Es importante crear la cultura del trabajo conjunto y fomentar la participación de los integrantes para obtener mejores resultados en la interacción de los miembros.

- ***Se forman mejor cuando pueden ver el resultado de su propio progreso.***

La retroalimentación constante es importante en este punto.

- ***Responden mejor cuando lo que van a aprender se les presenta en forma individual.***

Todos son diferentes. Evite generalizaciones y estereotipos.

Toma de decisiones en grupo

Para tomar decisiones en un grupo deben estar presentes dos puntos importantes: el problema debe estar definido de manera clara para todos los integrantes, y debe haber interacción entre los miembros, ya sea verbal o no verbal. Para ello, el autor de este trabajo sugiere los siguientes pasos:

1) Definir el problema a resolver.

Esto se logra mediante un diagnóstico, que puede ser realizado por el propio grupo como parte de sus actividades cotidianas, con la ayuda de un consultor, o puede ser un problema ya detectado por alguien y propuesto al grupo para su solución.

2) Integrar al grupo con los individuos que tengan las competencias necesarias para la solución del problema, asegurándose de que todos estén relacionados con el asunto a tratar.

3) Exponer el problema y asegurarse de que todos lo hayan comprendido.

El grupo se junta y alguien presenta la situación, el problema y lo que se espera de cada integrante. Se establecen las normas de operación o “reglas del juego”. Se aconseja establecer una agenda de trabajo que pueda ser muy útil al exponer el problema.

4) Discusión.

Se promueve la participación de los integrantes y se escuchan sus aportaciones sin juzgarlas ni inhibirlas. Se anotan las posibles soluciones. El papel del moderador es fundamental para que los miembros se sientan en confianza e interactúen. Esto puede llevar varias sesiones, siempre y cuando el tiempo y la situación lo permitan. Ya expuestas las posibles soluciones, se juzgan los pro y contras de cada una.

5) Acuerdo.

Se acuerda, de preferencia por consenso, la solución al problema presentado.

6) Acción.

Se presenta el resultado a quien lo solicitó, o se pone en marcha el acuerdo si el grupo es responsable de implementar la decisión. Se nombran responsables y se establecen los indicadores para medir la eficiencia en las acciones realizadas.

7) Retroalimentación.

Se envía a los integrantes del grupo la retroalimentación sobre los resultados obtenidos y de los comentarios de quienes solicitaron la solución del problema.

Para la etapa de discusión pueden utilizarse técnicas convencionales como la lluvia de ideas, los círculos de calidad o los grupos nominales. La elección estará en función del costo beneficio esperado.

- ***Lluvia de ideas.***

Los miembros generan ideas para solucionar el problema, pero no se critican. Se trata de estimular a los miembros para que interactúen sin presión. Cada sesión se compone de seis a doce miembros que se sientan en torno a una mesa (Robbins, 2004). El líder enuncia el problema y los miembros expresan todas las alternativas que se les ocurran en el tiempo previsto. Se anotan las ideas para juzgarlas luego. Se trata también de que los individuos sean creativos pensando lo inusual, ya que hasta las ideas descabelladas se admiten. Los integrantes no tienen poder de decisión, ya que el objetivo es sólo generar ideas.

- ***Círculos de calidad.***

Son grupos de hasta 12 miembros que se reúnen periódicamente (por ejemplo, una hora a la semana en un horario establecido) con el fin de establecer ideas que mejoren algún proceso, o logren innovar un producto, o simplemente busquen resolver problemas que cotidianamente aparecen en las empresas. La interacción es del tipo de una lluvia de ideas y las soluciones se anotan para presentarlas a un superior, quien tendrá poder de decisión. Puede decirse que la lluvia de ideas es una técnica usada en el círculo de calidad. La diferencia está en que la lluvia de ideas busca solo la generación de ideas (como su nombre dice), mientras que el círculo de calidad aprovecha la lluvia de ideas para generar soluciones a implantarse. Los miembros del grupo deben ser conocedores del problema y poseer las competencias para aportar soluciones.

• **Grupo nominal.**

Luego de que se presenta el problema, los miembros se separan y escriben por separado sus ideas, es decir, trabajan independientemente (Robbins, 2004). Luego se reúnen de nuevo y cada uno expone sus ideas al grupo, escuchando a todos mientras lo hacen y anotando todas las que surjan. No hay discusión hasta que todos terminan de exponer. Se evalúan las propuestas y luego cada miembro, en silencio y por su cuenta, clasifica las ideas. La idea que tenga la mayor puntuación es la que determina la decisión final.

Este proceso permite al grupo reunirse formalmente pero, en opinión del autor de este libro, tiene la limitación de que puede ganar la idea del sujeto más popular y no necesariamente la mejor, llegando a un resultado por mayoría y no por consenso. Aunque, claro está, dependerá esto de la calidad del análisis que se haga después de la exposición de las ideas.

• **Junta electrónica.**

Hasta 50 personas se reúnen en una mesa en forma de herradura en la que sólo hay terminales de computadora. Se presentan los asuntos a los participantes para que tecleen sus respuestas en la pantalla. Los comentarios individuales, apunta Robbins (2004), lo mismo que la suma de los votos, se despliegan en una pantalla de proyección. Promueve el anonimato, la franqueza y la velocidad, aunque se corra el riesgo de que sea brutalmente franco y sin castigo. Si es posible conectarse por Internet, podrían participar hasta más individuos en diferentes partes del mundo.

El autor de este libro también apunta como limitación de esta técnica el que gane una propuesta por mayoría y no por consenso. Aunque la obtención de la conclusión puede ser rápida, el análisis puede ser lento en sí mismo.

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

1

También puede ser inevitable que, si están todos presentes en una misma aula, los miembros más cercanos interactúen entre sí antes de escribir sus respuestas, lo que puede hacer esta técnica en parte colectiva y en parte individual. Sin embargo, es recomendable para reunir personas en diferentes localidades a un mismo tiempo, lo que evitaría viajes innecesarios.

Para la toma de decisiones puede formarse un comité, que es un tipo específico de junta de grupo en el cual los miembros han recibido autoridad para manejar el problema que se trate. La autoridad es expresada con un voto de cada miembro, para lo que el voto de un gerente y un trabajador, integrando el mismo grupo, valen lo mismo. Sin embargo, se originan problemas especiales ya que las personas no pueden realizar los ajustes necesarios con respecto a sus roles y relaciones de trabajo normales (Davis y Newstrom, 2003).

1

GENERALIDADES SOBRE LOS GRUPOS

EJERCICIO

Responda los siguientes incisos:

- 1) *¿Por qué es importante para el ser humano trabajar en grupo?*
- 2) *¿Cuáles son para usted las recomendaciones más importantes que deben hacerse a la hora de formar un grupo?*
- 3) *¿Hasta qué punto influye la personalidad de los miembros en el desempeño de un grupo?*

Efectúe la siguiente actividad:

Halle un artículo de revista, Internet o periódico en que aparezca alguna actividad realizada por un grupo. Identifique la personalidad de los integrantes y cuáles de los 24 puntos de Likert (citado por Furnham) se cumplen.

¡Éxito!



CAPÍTULO 2

EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPOS DE TRABAJO

Hasta este momento se ha tocado el tema de los grupos, la membresía, los tipos de grupos, sus componentes, así como la importancia de éstos en el comportamiento humano individual y colectivo. Sin embargo, ¿de qué manera pueden ser más eficaces los grupos? Para esto se abordará el tema de los equipos de trabajo.

Para Hellriegel y Slocum (2004), un equipo es un número relativamente pequeño de individuos (siete miembros), con competencias complementarias (conocimientos, habilidades y actitudes) comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables. La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo, y la clave radica en que las metas no se logran sin la cooperación y la interacción de los integrantes del equipo.

Por su parte, Davis y Newstrom (2003) mencionan que un equipo de tareas es un grupo cooperativo que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas en que la frecuencia de la interacción de sus integrantes y la existencia continua hace que difiera claramente de los grupos de toma de decisiones. El objetivo es lograr que el equipo sea más efectivo. Huerta y Rodríguez (2006) indican que un equipo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, siendo un número reducido de miembros comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación común y responsabilidad compartida.

El autor de este libro concuerda con el pensamiento de Robbins (2004), quien expone que hay que diferenciar entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

2

EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo, como se expuso anteriormente, es aquel que se relaciona principalmente para compartir información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad; no se tiene entonces la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requeriría de un esfuerzo conjunto y, por lo tanto, el desempeño del grupo es sólo la suma de la contribución de cada miembro del grupo. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva, es decir, que a través de una debida coordinación los esfuerzos individuales resultan con un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones personales. Es decir que se logra más juntos, que por separado.

Lo anterior quiere decir que en un grupo se tiene la suma de esfuerzos, mientras que en un equipo se debe favorecer la integración de los esfuerzos. El equipo genera sinergia, es decir, que el resultado sea mayor que la suma de las partes. Un equipo es un grupo, pero un grupo no es necesariamente un equipo. El que un grupo sea equipo va a depender de que se genere dicha sinergia. Por ejemplo, si se tienen dos carpinteros que individualmente elaboran 10 sillas cada uno y, al ponerlos a trabajar juntos hacen 20 sillas, entonces no se generó sinergia ya que juntos hicieron lo que cada uno habría hecho por separado ($10 + 10 = 20$). Ahora, si se les pone a trabajar juntos y hacen 25, entonces juntos hicieron más que lo que cada uno habría hecho por separado. Generaron sinergia positiva, la cual fue resultado de su coordinación y esfuerzos integrados, no de la suma de ellos. Pero ¡cuidado!, también puede haber sinergia negativa, que es indeseable y no es resultado del trabajo en equipo. Si se les pone a trabajar juntos y hacen 15 sillas porque se estorbaron el uno al otro o no se coordinaron adecuadamente, entonces hicieron menos que lo que se habría esperado de su trabajo conjunto. Si hubo sinergia positiva significa que formaron equipo, siendo ésta la característica principal del trabajo en equipo.

Para ser un equipo primero hay que ser un grupo, ya que aquel surge de este último. Un conjunto de 11 jugadores en la cancha se llama “equipo” de fútbol. Sin embargo, muchas veces juegan como grupo y no como equipo, ya que cada integrante puede estar más pendiente de lo que va a hacer y cómo se va a lucir, que de coordinarse con sus compañeros. Sin embargo, cuando juegan armoniosamente de tal forma que piensen en el grupo antes que en sí mismos, podrían lograr mejores resultados integrando sus esfuerzos que sólo sumándolos, jugando como equipo realmente. El jugar como equipo no garantiza el triunfo...aunque sí garantiza el pasar un buen rato y disfrutar el juego, haciendo que los aficionados salgan contentos del estadio. Jugar como equipo aumenta las probabilidades de ganar los partidos. Eso podría explicar en parte por qué a la Selección Nacional, formada por estrellas que casi nunca juegan juntos, le va peor que a los clubes que participan en la Copa Sudamericana, por ejemplo, ya que los jugadores de clubes se entienden mejor, han practicado juntos por más tiempo y quizás tengan una mejor relación con su entrenador. ¡Cualquier semejanza con la realidad es mera coincidencia!.

En ocasiones los profesores marcan (marcamos) tareas en “equipo” a los alumnos, esperando de manera ilusa que realmente trabajen como tal. Sin embargo, hay quienes tienden a trabajar en grupo...y los profesores se dan cuenta. Al marcarles una tarea, se la dividen por partes cada uno haciendo sólo lo que le corresponde. Luego envían sus resultados a uno de los miembros, quien los corta, los pega, añade una portada y...¡ya está!. Entregan el trabajo. En este caso sólo trabajaron en grupo, ya que el documento final es la suma de los esfuerzos de cada uno...no hay integración. Cada integrante sabe sólo su parte (o el de la portada no sabe de ninguna), de tal forma que si se les pregunta, no pueden responder sobre lo que no hicieron. ¡Cualquier semejanza con la realidad...es pura coincidencia!.

2

EQUIPOS DE TRABAJO

Además, los profesores se dan cuenta de que la redacción cambia de sección en sección, y hasta la ortografía es diferente. Eso sin dejar de mencionar que, en ocasiones, el nombre de alguno de los integrantes está mal escrito o falta, y nadie se dio cuenta. ¡Patético!

Cuando los miembros trabajan como equipo, se nota. Los integrantes se dividen el trabajo y cada uno obtiene sus resultados. Se juntan y cada uno expone lo que encontró, haciendo entre todos una redacción final. A cualquiera que le pregunte sabe de todas las partes, la redacción es uniforme, hay menos faltas de ortografía y menos dolores de cabeza. En la vida real se requiere trabajo en equipo (no de grupo) en las empresas y demás organizaciones para poder adaptarse al medio ambiente y tener éxito. En la escuela los alumnos tienen la posibilidad de aprender a trabajar en equipo y aprovechar la experiencia de sus profesores. ¡Que la aprovechen ahora! Los errores del estudiante se perdonan...pero los errores del profesional cuestan mucho dinero a las empresas.

En resumen, para el autor de este libro, un grupo es dos o más personas trabajando para un objetivo común. Un equipo es dos o más personas trabajando en armonía para un objetivo común. La diferencia entre grupos y equipos es la armonía, es decir, trabajar coordinados, comprometidos, con un buen ambiente y generar sinergia positiva. Se dice fácil, pero hay que aprender a hacerlo. La práctica hace al maestro.

Ventajas de trabajar en equipo

Trabajar en equipo es importante porque:

- Mejoran los productos, se incrementa la rapidez y se logran menores costos.

- Los equipos típicamente superan el desempeño individual cuando se requiere de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.
- Se administra mejor el talento de los colaboradores.
- Hay más flexibilidad para responder a los eventos cambiantes.
- Es un buen medio para que la administración democratice su organización y aumente la motivación del personal.

Grupos vs. equipos

Comparando grupos y equipos (Robbins, 2004):

1) Meta:

Para los grupos la meta es compartir información. Para el equipo es el desempeño colectivo.

2) Sinergia:

Para los grupos ésta es neutral (igual rendimiento colectivo que la suma individual), o negativa. Para los equipos es positiva.

3) Responsabilidad:

En los grupos es individual. En los equipos es individual y mutua.

4) Habilidades:

En el grupo las habilidades son aleatorias y variadas. En el equipo son complementarias entre los miembros.

2

EQUIPOS DE TRABAJO

Tipos de equipos

Existen diferentes tipos de equipos con base en sus objetivos, como se presenta a continuación:

- **Solucionadores de problemas.**

Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da autoridad para implantar de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren. Normalmente se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, eficiencia y el ambiente de trabajo.

Ejemplo: Círculos de calidad

- **Equipos autodirigidos.**

Están compuestos por personas (10-15) que asumen las responsabilidades de sus supervisores que les encomendaron el trabajo. Pretenden que se involucre el trabajador en las decisiones y procesos relacionados con sus labores. Tratan de solucionar problemas, implantar soluciones y asumir toda la responsabilidad de los resultados.

Los trabajadores presentan más satisfacción en el puesto pero también más rotación y ausentismo que aquellos que laboran en estructuras tradicionales de trabajo. Las investigaciones no han podido determinar claramente por qué sucede esto, aunque una de las razones puede ser por la flexibilidad y la confianza que se les otorga.

Un ejemplo es la fabricación de los autos Volvo en Suecia, donde en lugar de la tradicional línea de montaje para la producción en serie, los trabajadores son formados en equipos

autodirigidos que se coordinan para terminar un automóvil completo. Luego de que éste pasa los controles de calidad de producción, se asigna al equipo un nuevo auto para ensamblar. Esto permite al trabajador saber de gran parte de las tareas de fabricación en lugar del monótono trabajo especializado de la línea de montaje.

- **Equipos interfuncionales y transjerárquicos.**

Están compuestos por empleados que aproximadamente tienen el mismo nivel jerárquico, pero son de diferentes áreas de trabajo, y se reúnen para desarrollar una tarea. Una “fuerza de trabajo” realmente no es más que un equipo interfuncional temporal. Un “comité”, compuesto por miembros que cruzan las líneas departamentales, es otro ejemplo de equipos interfuncionales. A veces son llamados “equipos transfuncionales” (Hellriegel y Slocum, 2004) ya que permite a las personas de diferentes áreas de una organización o inclusive entre organizaciones, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

Para resolver un problema de ventas lo mejor es que estén trabajando en equipo los representantes de cada departamento involucrado (contabilidad, almacén, compras, ventas) para resolver el problema de manera coordinada y generar sinergia. Si dicho problema se resolviera sólo por gente del departamento de ventas, por muy bien coordinado que estuviera, su visión será parcial sobre el asunto y podría tener problemas la implantación de la solución puesto que no están involucrados los miembros de los demás departamentos citados.

También existen los equipos transjerárquicos, en los que miembros de diferentes jerarquías se reúnen para resolver algún problema (por ejemplo, jefes que se juntan con sus empleados operativos).

- **Equipos virtuales.**

Son equipos que utilizan la tecnología para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común. Trabajan generalmente a distancia, en tiempos diferentes y más allá de los límites organizacionales. Un ejemplo es el del diseño del Boeing 777: el proyecto se dividió en grupos autodirigidos que se encontraban en cualquier parte del mundo, trabajando a diferentes horas. Los miembros se organizaron en sus equipos y éstos, a su vez, con otros equipos sin importar en dónde estuvieran. Al estar lista cada parte, los proyectos se enviaron a la Boeing (empresa coordinadora) en Estados Unidos para la construcción del prototipo, su prueba y la posterior fabricación de las aeronaves. Un caso similar sucedió con el Airbus 380, el cual es el avión de pasajeros más grande construido hasta la fecha.

Para formar un equipo de alto desempeño es necesario considerar lo siguiente:

- **Tamaño del equipo:**

Tienden a ser pequeños, no más de 10 o 12 miembros.

- **Habilidades de los miembros:**

Se requiere experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones así como habilidades interpersonales.

- **Asignación de papeles:**

El desempeño de los trabajadores mejora cuando se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades y aspiraciones.

Podría ser desastroso poner detrás de un escritorio a una persona

EQUIPOS DE TRABAJO

2

dinámica que prefiera los retos de salir a la calle a vender y que tenga grandes aspiraciones personales y profesionales.

- ***Comprometerse con un propósito común:***

Este propósito es una visión. Es más grande que las metas específicas. Se busca el acuerdo y compromiso entre los miembros.

- ***Establecimiento de metas específicas:***

Se trata de tener metas de desempeño realistas, medibles y específicas, las cuales se obtienen con una comunicación clara.

- ***Liderazgo y estructura, básicos para proporcionar foco y dirección:***

Todos siguen al jefe, quien debe tener las competencias necesarias para ello y debe poder motivar a sus compañeros a la acción.

- ***Evitar el ocio social (holgazanería social):***

Hay individuos que pueden “esconderse” en un grupo y caer en la holgazanería social, aprovechándose de los esfuerzos del grupo ya que su contribución individual no puede cuantificarse. Los equipos de alto desempeño tratan siempre de combatir esto. Se explicó este concepto en la sección de grupos de trabajo.

- ***Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del desempeño:***

Deben estar orientados a reflejar el desempeño del equipo y no del individuo solamente.

- **Desarrollo de alta confianza mutua:**

Es una característica de los equipos de alto desempeño. Requiere tiempo para ganarse, pero se pierde fácilmente.

Las dimensiones más importantes para un grupo son (Robbins, 2006):

- **Integridad:**

- Ser confiable, con valores y disposición para aprender y mejorar constantemente.
- Ser auténtico.
- Capacidad.
- Poner en acción las competencias que cada integrante posee.
- Consistencia.
- Disciplina y que los resultados se den siempre de la mejor manera, no esporádicamente.

- **Lealtad:** Ser fiel al grupo, a los miembros y a sí mismos.

- **Apertura:** Estar dispuesto a analizar los cambios y adoptarlos si es preciso.

En todo equipo hay roles clave que asumen los integrantes, aunque una misma persona pueda asumir varios de ellos:

1) Productor: provee dirección y continuidad.

2) Controlador: examina detalles y hace cumplir las reglas.

3) Defensor: pelea las batallas externas.

4) Consejero: promueve la búsqueda de mayor información.

5) Conector, enlace o vínculo: coordina e integra a los miembros del equipo.

6) Creador: inicia las ideas creativas.

7) Promotor: defiende las ideas cuando se han iniciado.

8) Asesor: ofrece un análisis profundo de opciones.

9) Organizador: provee estructura al grupo.

El conflicto puede aparecer en cualquier momento en los equipos y afectar su rendimiento. Sin embargo, los conflictos no son necesariamente malos. La tarea. Es probable que los integrantes se vuelvan apáticos, inactivos o que pierdan la orientación del trabajo o hacia dónde va el equipo, pero el conflicto bien manejado ayuda a la tarea a recuperar la eficacia. De hecho, lo contrario a la armonía de la definición antes dada es el conflicto, y la madurez de un equipo estará dada por la forma en que maneja esta situación, sobre todo al lograr que el resultado del conflicto se convierta en algo funcional y mejore el desempeño. Una de las ventajas es que los conflictos pueden evitar que suceda el “pensamiento grupal” definido anteriormente, en que todos los integrantes piensen de una manera determinada de tal forma que castiguen a quienes no están de acuerdo con ellos. Los equipos eficaces se caracterizan por un nivel apropiado de conflicto según las circunstancias.

Pasos para integrar un equipo ganador

En la experiencia del autor de este libro, se sugieren 10 pasos para integrar un equipo ganador:

1) Haga a los miembros entender que el equipo es fundamental para tener éxito.

Cada miembro debe comprender que si el equipo gana, entonces todos ganan. Cada uno debe pensar en el equipo antes de en sí mismo, lo cual implica supeditar sus intereses personales a los del equipo. Todos deben prepararse muy profesionalmente para cumplir lo que le corresponde a cada uno para integrarlo a lo que aportan los demás, para lograr las metas con sinergia positiva.

2

EQUIPOS DE TRABAJO

El llevarse bien unos con otros y trabajar armónicamente son claves para triunfar.

2) Ayudarse mutuamente.

Los miembros del equipo deben ser campeones de la colaboración. Cada quien debe hacer su parte ayudando a los otros que lo necesiten, ya que finalmente lo que importa es que el equipo sea productivo, competitivo y que todos ganen. Un equipo es productivo si logra lo mismo con menos, o mejores resultados con los mismos recursos. O lo ideal...producir más con menos recursos. Si una empresa que produce 100 artículos con 100 pesos logra elaborar 101 con los mismos 100 pesos, es más productiva. Pero si otra empresa, con la misma cantidad de dinero logra producir 140, entonces aunque la primera sea más productiva, no será competitiva comparada con la segunda. Se trata de que los integrantes se ayuden entre sí para que su empresa sea un equipo y sea competitiva.

3) Amar el trabajo y llevarse bien con todo el equipo.

La única forma para no trabajar es amar el trabajo, de tal manera que cada día sea una experiencia maravillosa llegar al trabajo y ver a todos. Si uno ama su trabajo entonces hará las cosas por gusto. Es más, le pagarán por hacer algo que le gusta y disfruta plenamente. Si el trabajo le cuesta a usted trabajo, entonces no es su trabajo. Busque otra cosa y no se engañe a sí mismo. Un buen ambiente de trabajo mejora la forma de trabajar, elimina el estrés, mejora la calidad de vida laboral y personal, y se asocia con mayor productividad, menor rotación de personal y con menor ausentismo.

Las mejores organizaciones son aquellas en las que los integrantes se sienten parte de una familia, donde sienten que son importantes y que los demás los estiman.

4) Estimular la diversidad de opiniones.

Aproveche que los miembros del equipo sean diversos para poner sobre la mesa diferentes puntos de vista que puedan enriquecer la discusión, acaben con el pensamiento grupal y eliminen el ocio social. No es posible que todos estén siempre de acuerdo con todo, ya que lo más normal es que alguien tenga algo que decir. Para ello debe eliminarse o, al menos reducirse, la influencia del poder. Si el jefe o el coordinador es dominante, entonces la gente no hablará y se perderá la oportunidad de integrar esfuerzos y de formar equipo.

5) Piense en grande.

Que el equipo tenga aspiraciones grandes, que sea ambicioso. La ambición, en cuanto a conseguir metas importantes, es buena. Lo malo es la codicia, que es centrarse en un fin egoísta. Cuando la ambición se vuelve codicia, entonces todo está perdido. La gente normalmente confunde esto y toma la palabra ambición como mala y no deseable, cuando que es todo lo contrario. Si uno no piensa en grande entonces se está engañando a sí mismo, ya que puede estar tracionándose al subestimar las capacidades que son talentos que cada uno trae. Debe ser posible progresar en lo profesional y en lo personal en el mismo puesto si la persona así lo desea, sin tener que ascender de puesto necesariamente. Que los integrantes sientan que vale la pena lo que están haciendo y que es valioso. Todo esto debe estar regido por la ética, por supuesto, poniendo al ser humano como centro y base del equipo.

6) Encontrar a la gente correcta y dejarla hacer su trabajo.

Esto es fundamental en el equipo. Si uno no lo integra con la gente adecuada, con las competencias complementarias, entonces tendrá que estar supervisando en mayor medida y probablemente descuidando sus labores principales.

Dele que, esfuérzese por preparar programas adecuados de reclutamiento y selección, dé a conocer a cada integrante sus deberes y obligaciones, proporcioneles lo necesario para trabajar en el equipo, y pida resultados. Esto debe ser siempre con una actitud de ayuda a todos los miembros. Desafortunadamente, existen jefes que exigen cuando no dan, o que simplemente reparten el trabajo y piden resultados sin más ni más, volviéndose capataces en lugar de líderes. Esto destruye el trabajo en equipo y en la mayoría de los casos crea sinergia negativa. A la gente le disgustan los capataces, ya que tienen competencias y quieren desarrollarlas en favor del equipo.

7) Establezca comunicación eficaz.

Lo único que el ser humano no puede hacer es dejar de comunicar. Aún sin dirigirle la palabra a alguien, usted le está demostrando su enojo o su indiferencia. El ser humano es en esencia comunicación, y si la negociación es en esencia comunicación también, entonces el ser humano es un negociador por naturaleza. Para un eficiente proceso de trabajo se necesita de la negociación constante entre los miembros, para lo que se requiere del diálogo.

La gente no trabaja para usted, sino que trabaja con usted. No son robots ni artefactos a los que pueda darle órdenes sin importarle lo que piensen. Como profesionales harán lo que se les dice, pero no por convencimiento. Entonces se destruye el sentimiento de compromiso, de pertenencia al equipo y se logran resultados inferiores, si es que éstos realmente se consiguen. Que no se sientan como un objeto, sino como personas.

Una de las claves es premiar al colaborador en público por sus logros, pero reprenderlo en privado si esto fuera necesario. Así se conserva la autoestima y se aprovecha la oportunidad para que mejore su rendimiento.

Aproveche la disciplina como una ocasión de aprendizaje, no para demostrar que usted es el jefe. Ahora, si necesita estar regañando a todos sólo para demostrar su poder y obligar a que le obedezcan, entonces nunca tendrá el equipo y probablemente tampoco el grupo de trabajo que desea.

8) Haga que todos se sientan contentos en el equipo.

Es importante reconocer los logros de los integrantes en el equipo. Esto incluye recompensas sociales y materiales. Se hablará del reforzamiento más adelante.

El logro del equipo debe ser la integración de los esfuerzos de sus miembros con equidad. Evite favoritismos, ya que el tener a un grupo privilegiado por encima de los demás es una manera muy detestable que lleva a conflictos personales, destruye la moral y el sentimiento de equipo, con la consecuente rotación, ausentismo y pérdida de productividad. Algunos jefes tienen a sus favoritos como estrategia generar confrontación entre sus compañeros y así enterarse de todo lo que sucede entre ellos. El riesgo es muy alto y la pérdida de oportunidades está garantizada.

Para que los trabajadores de una empresa funcionen como equipo es necesario que los administradores diseñen formas equitativas de remuneración al desempeño, es decir, que sean justas tanto internamente (según sus funciones y responsabilidades) como externamente (comparados con la del mercado para el mismo puesto o similar).

9) Acepte la ayuda de otros cuando lo necesite.

En ocasiones, aunque puede ser fácil dar ayuda, es difícil aceptar recibirla. Interviene el orgullo mal entendido, pues se estarían poniendo los intereses personales antes que los del equipo.

Hay quienes consideran que recibir ayuda es una señal de debilidad. Debe ser todo lo contrario...debe ser una señal de humildad. Uno es más grande cuando es más humilde y está más dispuesto a servir a los otros. Esa humildad no es solo al dar, sino al recibir. Cuando un elemento del equipo está imposibilitado o incapacitado, es momento para los demás coordinarse para realizar ese trabajo y conseguir las metas del equipo.

10) Retribuir algo al equipo.

Retribuir es dar algo a cambio. ¿Qué es lo que cada miembro da al equipo? ¿Cuál es la contribución? Un equipo de béisbol no puede estar formado solamente por pitchers, ni sólo por jardineros. Cada miembro del equipo tiene su posición, es especialista en ella y contribuye con sus esfuerzos al equipo en general. Todos tienen algo qué hacer y eso es especial. ¿Qué sería de un centro delantero en el fútbol si no hubiera laterales que le dieran los pases para anotar? ¿Y qué sería de un cirujano en una operación a corazón abierto si no hubiera anestesistas, enfermeras que le den el instrumental, o electricistas que hayan revisado las lámparas en el quirófano? No se trata de ser la estrella, sino de que el equipo gane. Es poner todas las competencias que uno trae al servicio de todos.

La retribución en este caso se refiere a la trascendencia. Todos los seres humanos están llamados a trascender. La trascendencia es el “olor” que uno deja cuando se va. ¿Cómo va a ser recordado usted por su equipo el día que se vaya? ¿Cómo ha contribuido con el éxito del equipo?

Cualidades de los miembros de un equipo

A su vez, cada uno de los integrantes debe tener las siguientes cualidades:

a) Autoestima.

Es el sentimiento de que uno vale. La gente con alta autoestima tiende a ser más productiva y se integra mejor a sus equipos de trabajo. Están más orientados a resolver sus problemas y a ayudar a los demás, además de que tienden a ser más creativos y flexibles.

b) Propósito.

La gente que tiene objetivos en la vida, que quiere progresar y vencer las adversidades. Es gente que quiere aportar para cambiar el mundo. Pueden integrar sus objetivos a los del equipo y crear sinergia positiva.

c) Compromiso.

El primer compromiso de cualquier persona debe ser consigo misma para luego comprometerse con los demás. Es simple: nadie puede dar lo que no tiene. Si uno hace algo por conveniencia, lo hará mientras le sea necesario. Si se compromete, entonces no aceptará excusas...sólo resultados. Si alguien puede comprometerse con sus objetivos personales, entonces tiene la capacidad para comprometerse con los de los demás y formar un equipo ganador.

d) Contribución.

Está relacionada con el inciso 10, en los “pasos para integrar un equipo ganador”. Es el deseo de colaboración con los demás, en el retribuir algo al equipo.

2

EQUIPOS DE TRABAJO

Sin embargo, hay “frases asesinas” que destruyen al equipo:

a) “Ese no es mi trabajo”.

Denota falta de cooperación, poniendo por excusa las funciones que le corresponden según el manual. Puede ser una forma de evasión de la responsabilidad, de un acto derivado del egoísmo o de tratar de ser la estrella del equipo.

b) “Eso nunca ha funcionado”.

Es una forma de denotar el egoísmo intolerante mencionado anteriormente. Es necesario ser creativo en la solución de problemas.

c) “No pensé que fuera importante”.

Es otra forma de evadir la responsabilidad o de ocultar un defecto de comunicación. Todo en el equipo debe estar claro, las actividades deben efectuarse en el tiempo correcto y se les debe dar la importancia correcta.

d) “Creí que eso a ti te correspondía”.

Pasarse “la pelota” es una forma de evadir la responsabilidad también, denotando falta de compromiso con el equipo o una falla en la comunicación. Llevar una agenda o bitácora de acuerdos solucionaría este caso.

e) “Todos son iguales”.

¡Cuidado! Esto sería estereotipar a la gente. Un estereotipo es el clasificar a la gente según alguna característica que tengan en común. Es como decir que todos los que son de tal lugar se comportan de tal manera, lo cual es irresponsable y falso. Es importante conocer a cada miembro del equipo y ayudarlos a crecer.

La actitud positiva es fundamental. Muchas veces no es lo que se dice, sino cómo se lo dice. A la gente le gusta trabajar con aquellos que son positivos y que siempre tienen solución para todo, convirtiéndose en pilares de los equipos. También evite chismes o, como en algunas organizaciones le llaman, “radio pasillo”. Hay estudios que indican que aproximadamente el 67% de lo que trae un chisme es verdadero, pero ese 33% hace la diferencia. Los chismes son resultado de la deficiente comunicación entre los miembros del equipo, la falta de compromiso o la frustración de alguno de los integrantes ante actitudes autoritarias o indeseables de los demás miembros. Evítelos implementando una comunicación más frecuente y efectiva, llamando a las cosas por su nombre y asegurándose de que todos entiendan el mensaje, buscando la colaboración y las aportaciones de todos.

Una manera que, en la experiencia de quien escribe este libro ha funcionado, es reunirse con el personal 15 minutos antes de entrar al trabajo. En ese período de tiempo usted puede dar algún mensaje de bienvenida, dar avisos o felicitar a los que cumplen años. Es un buen tiempo para reconocer, al menos oralmente, los logros del equipo o señalarles lo que hay que corregir. Eso se hace además de las sesiones y juntas que se programen como parte de las labores habituales, no en lugar de ellas. Los colaboradores comienzan su trabajo de mejor manera, más contentos y se evitan chismes y malas actitudes.

En resumen, de usted va a depender que las personas con las que trabaja formen un grupo o un equipo. Del esfuerzo y la coordinación dependerá que sumen esfuerzos o que los integren para lograr sinergia positiva. Haga el esfuerzo por lograr un equipo ganador y quedará muy complacido con los resultados.

2

EJERCICIO

EQUIPOS DE TRABAJO

Realice las siguientes actividades:

- 1) *Proporcione un ejemplo de la vida real, desde su experiencia, para cada uno de los 10 pasos para formar un equipo ganador.*
- 2) *¿Cuál es la diferencia entre grupos y equipos? Responda y localice un artículo de alguna fuente escrita en la que un grupo de personas haya trabajado como equipo.*
- 3) *¿Su empresa o el salón de clases es un equipo o un grupo de trabajo? Justifique su respuesta.*



CAPÍTULO 3

LIDERAZGO, PODER Y
REFORZAMIENTO

LIDERAZGO

En una ocasión, uno de mis jefes en la empresa estadounidense para la que trabajé en Lima, Perú, en 1997, quedó muy complacido (lo cual aprecio mucho) con los resultados de la tienda que tenía a mi cargo. Le agradecí con toda humildad, y él me respondió: “todos siguen al líder”. Me quedé reflexionando eso durante un tiempo, llegando al convencimiento de que es verdad no sólo por la gran experiencia de dicha persona, sino porque en realidad funciona. Los trabajadores siguen al líder. Si éste logra conformar un buen equipo de trabajo, el logro de las metas sucederá por añadidura.

Hay supuestos líderes que culpan a los trabajadores por cualquier detalle, pero se atribuyen a sí mismos el triunfo si todo sale bien. Esto representa un error de percepción, llamado “tendencia egocéntrica” (Robbins, 2004), que destruye el trabajo en equipo y constituye un mal uso del liderazgo.

Se habla mucho de los líderes. Hay quienes piensan que es una habilidad rara, lo que es erróneo ya que todo el mundo tiene potencial para ser líder. De hecho, todos somos líderes en algún campo o circunstancia. Hay que descubrir en cuál y desarrollar esa potencialidad.

¿Los líderes nacen o se hacen? Las investigaciones han detectado que las competencias y capacidades principales de cada individuo se podrán aprender si existe un deseo intenso de aprenderlas. El líder se hace, y si nace con cualidades especiales y las desarrolla, entonces podrá llegar muy lejos.

¿Los líderes son carismáticos? El carisma es un componente del liderazgo, pero no se debe basar el liderazgo en el carisma, ya que éste es manipulador.

Muchos de los líderes del siglo XX (Lenin, Stalin, Hitler, Mao, Castro) han sido personas enormemente carismáticas, pero han causado inestabilidad o ruina en sus respectivos países. El carisma es importante cuando hay un tinte ideológico que transmitir.

El liderazgo es inevitable. Desde el momento en que más de una persona trabajan en conjunto, aparece un líder. Cuanto más grande sea la organización, es más probable que se ofrezcan más puestos para líderes. Sin embargo, aunque el liderazgo formal (el que viene de la estructura formal) se centra en la cúspide, en la realidad hay liderazgo informal que puede surgir en cualquier parte del equipo u organización, y que si no se sabe canalizar adecuadamente puede ser destructivo.

Hay algunas características comunes en los líderes:

1) Los líderes se conocen a sí mismos.

Saben qué cosas hacen bien, tienen confianza en sí mismos y conocen sus limitaciones.

2) Comparten un ingrediente.

Se ocupan con un propósito que los guía y tienen una visión. Los líderes están orientados por su visión. “Administran” su sueño.

3) El liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores.

Ninguno podría existir sin el otro. Es un intercambio de energía que genera excelente sinergia.

4) La maestría en comunicación y empatía son inseparables del liderazgo efectivo.

El líder es 50% lo que piensa...y 50% cómo lo comunica.

5) Los líderes logran la confianza de sus seguidores por su integridad, su congruencia, su consistencia y su compromiso profundo.

“Las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, dice un refrán popular.

6) La confianza es una cualidad esencial que consigue seguidores.

Ella otorga la motivación y la energía que hace posible que organizaciones y equipos trabajen bien. Sin embargo, hay que guiar a los seguidores dentro de la ética, de aquello que sea constructivo para ellos y para la sociedad, evitando la manipulación egoísta por parte del líder.

Ante todo esto, ¿qué es el liderazgo? El autor de este libro la define como la habilidad que tiene una persona para influir en un grupo para que éste alcance metas. Como es una habilidad, puede adquirirse y perfeccionarse con la práctica. Su base es la convicción, es decir, espera la respuesta libre del seguidor y que ésta tenga base en su propio convencimiento. Para ello, el liderazgo está íntimamente ligado con la motivación, ya que ambos parten de las necesidades que mueven al hombre a actuar.

El origen puede ser formal (el que tiene una persona debido a la posición que ocupa en la organización), o informal (por amistad, respeto, admiración). No todos los líderes son administradores, ni todos los administradores son líderes. Además, el liderazgo que surge fuera de la estructura formal es tan o más importante que la influencia del líder formal, lo que significa que, en ocasiones, el liderazgo informal tiene más peso en las decisiones de una empresa, que el formal.

El liderazgo en el equipo

No es el objetivo de esta sección analizar el liderazgo en sí, sino su relación con los equipos de trabajo. Los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder. Esto es explicado en el modelo de Fiedler, citado por Robbins (2004). Mientras mejor sea la relación líder-miembro, mientras más estructurada esté la tarea (que todos sepan lo que tienen qué hacer), y que el líder tenga poder del puesto (derivado de la posición estructural formal de una persona en el equipo u organización), mayor será la influencia del líder sobre los demás. En los casos en que la relación líder-miembro es buena, el rendimiento del equipo será bueno o, en el peor de los casos, moderado. Pero si la relación entre el líder y su equipo es mala, entonces los resultados variarán desde moderados hasta negativos.

Para el autor mencionado, los líderes orientados a la tarea son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que aquellos orientados a las relaciones se desenvuelven bien en situaciones con control moderado. Para mejorar la eficacia del líder puede seguirse uno de dos caminos: cambiar al líder para ajustarse a la situación, o cambiar la situación para adaptarla al líder. La primera es la más común.

Otra de las teorías de utilidad para el estudio de los equipos de trabajo es la de Hersey y Blanchard, también citadas por Robbins (2004) y Münch (2005). Es también llamada “teoría situacional” y se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo que, según los autores, depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. El énfasis en los seguidores en la eficacia refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder.

Utiliza, como Fiedler, las mismas dos dimensiones: enfoque a la tarea y a las relaciones, pero incluye cuatro comportamientos específicos que puede adoptar el líder según los seguidores:

- **Hablar:** *Alta tarea-baja relación.*

El líder se comporta autocráticamente, orientado a la tarea y poco o nada a la relación. Es muy útil cuando los seguidores son tipo R1 (la gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad).

- **Vender:** *Alta tarea-alta relación.*

El líder se comporta plenamente orientado a la tarea y a las relaciones con los subordinados. Es eficaz cuando los seguidores son tipo R2 (la gente es incapaz de realizar la tarea, pero está dispuesta a hacerlo y a colaborar con el líder).

- **Participar:** *Baja tarea-alta relación.*

El líder se comporta más orientado a la relación que a la tarea. Se usa cuando los seguidores son tipo R3, es decir, son capaces de hacer la tarea o tienen experiencia, pero no desean realizar lo que el líder dice. Es cuando él tiene que comprometerlos e invitarlos a participar en las acciones y en la toma de decisiones.

- **Delegar:** *Baja tarea-baja relación.*

El líder se orienta poco a la relación y a la tarea, delegando a la gente que es R4, o sea, capaz y dispuesta a realizar lo que se le pide. Es el comportamiento ideal para el líder, ya que la gente sabe y hace lo que debe, con poca influencia del líder, quien sólo supervisa y delega.

Sin importar que tipo de personas sean los seguidores, el líder debe formarlos para que lleguen a ser R4. Es como en el punto 6 de los requisitos para formar un equipo ganador: encontrar a la gente correcta y dejarlas hacer su trabajo. Es, en parte, el principio de la administración por excepción.

Uno de los aspectos que influyen poderosamente en el liderazgo es el del carisma (liderazgo carismático). Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos. Existe una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño o satisfacción entre los seguidores, y la gente que trabaja para líderes carismáticos está dispuesta a realizar un esfuerzo adicional en el trabajo; como les agrada su líder, expresan mayor satisfacción.

Las personas pueden aprender a ser carismáticas, aunque mucho se trae de nacimiento. Sin embargo, no siempre es necesario el liderazgo carismático, aunque sea muy apropiado cuando la tarea tiene un componente ideológico.

En el liderazgo transaccional, los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. Los líderes transaccionales hacen énfasis en las recompensas (los seguidores aceptan al líder mientras puedan obtener algo de los líderes) e intervienen sólo si es necesario. Sin embargo, cuando la situación se torna crítica, evitan tomar decisiones.

Es más efectivo el liderazgo transformacional, en el que los líderes proporcionan una consideración individualizada y un estímulo intelectual, además del carisma.

Busca la transformación del individuo, aunque hay que reconocer que se basa en el transaccional pero no se queda allí. Los líderes transformacionales se enfocan en:

1) *Carisma:*

Visión y sentido de misión.

Origina orgullo y obtiene respeto y confianza.

2) *Inspiración:*

Comunica altas expectativas.

Utiliza símbolos.

3) *Estímulo intelectual:*

Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de sus problemas.

4) *Consideración individualizada:*

Da atención personal, trata a cada empleado individualmente. Capacita, aconseja.

La superioridad del transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. El transformacional se relaciona con menores porcentajes de rotación del personal, mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el transaccional.

En conclusión, al líder lo hace la circunstancia dictada por los seguidores. No es suficiente con estar preparado para ser líder, sino que debe darse la oportunidad para ejercer esta habilidad. Hay gente que se ha preparado toda la vida para asumir el mando de un equipo, pero nunca le llega la oportunidad.

Por otro lado, hay quienes no lo buscaban y sí les llegó, por lo que tuvieron que prepararse. Sin embargo, es inevitable y habría que canalizarlo adecuadamente dentro de la ética, tanto hacia adentro como hacia afuera del equipo.

El líder como coach

Lo ideal es que el líder forme a su gente y les ayude a crecer para que pueda delegarles y que sean capaces de seguir adelante aún sin el líder, con lo que la transformación habrá sido adecuada. Si la falta del líder hace que el rendimiento baje porque los seguidores dependen de él, entonces no habrá sido un buen líder. No los ayudó a crecer y a actuar por sí mismos. El buen líder forma, capacita y ayuda a crecer a los demás, quienes en algún momento podrán ser líderes en otros equipos. Esto indica que debe prestar atención tanto al aspecto grupal como individual, es decir, el líder es también un coach o tutor que debe ir acompañando a los miembros de su equipo para ayudarlos a crecer. Para ello, se requiere del líder que:

- a)** Desarrolle la habilidad de escuchar a los demás. Que promueva la confianza en los otros para que le comenten sobre los problemas, las causas, los efectos, las relaciones con los otros y sus proyectos personales.
- b)** Sea paciente y prudente al tomar decisiones.
- c)** Sepa comunicar sus ideas, lo cual es clave en el liderazgo.
- d)** Que pueda hacer preguntas inteligentes para detectar las necesidades de sus compañeros.
- e)** Que sea sensible a los cambios en el entorno.

f) Que pueda motivar a sus compañeros a seguir adelante.

Estas características han sido abordadas anteriormente en este texto, pero es importante recalcar que el líder, además de coach, es un consejero y debe ser un amigo. Se logra más siendo amigos que siendo jefes, sin que se pierda el respeto entre todos.

EL PODER

Para llegar a sus metas, el líder del equipo debe utilizar el liderazgo y el poder, siendo este último un medio para facilitar las metas del equipo. No es malo el poder...sólo es inevitable. Todos tienen algún tipo de poder, ya que éste es la capacidad que tiene una persona para hacer que otra haga algo que de otra manera no haría. El poder es una capacidad, es decir, uno la tiene aunque no la use. No requiere compatibilidad de metas, sino sólo dependencia. No hay que aprender a tener poder ya que éste se tiene...lo que hay qué hacer es aprender a utilizarlo. Visto desde este punto, los jefes siempre tendrán algún poder sobre sus subordinados.

Así como la base del liderazgo es la convicción y el compromiso, la base del poder es la dependencia. Mientras más dependa usted de alguien, más poder tendrá esa persona sobre usted. Es así de simple. Y esa persona tendrá más poder sobre usted si el recurso que tiene es importante, escaso e insustituible. Así como los individuos utilizan el poder, los grupos también lo hacen sobre otros grupos y sobre sus miembros, como medida de control.

Bases o fuentes del poder

Existen cinco bases o fuentes del poder (Robbins, 2004):

- **Poder coercitivo:**

Fundamentado en el temor.

- **Poder de recompensa:**

Se basa en la capacidad de distribuir recompensas.

- **Poder legítimo:**

Basado en la posición en la jerarquía formal de una organización

- **Poder de expertos:**

Basado en habilidades y conocimientos especiales.

- **Poder de referencia:**

Basada en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

No son excluyentes, ya que una persona puede tener más de uno o inclusive las cinco fuentes del poder. Una persona que sabe lo que otras no conocen, tiene poder de experto sobre ellos. Además, si está por encima en la jerarquía, tiene poder formal. Si también puede premiar, tiene poder de recompensa. Y si además puede castigar, tiene poder coercitivo.

Hay personas que utilizan diferentes tácticas para conservar su poder o estatus en el grupo o en el equipo:

- **Razón:**

Uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.

- **Amistad:**

Adulación, actuación de humildad, ser amistoso antes de pedir algo.

- **Coalición:**

Obtener apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.

- **Negociación:**

Concertar el intercambio de beneficios o favores.

- **Asertividad:**

Uso del enfoque directo y agresivo, exigir cumplimiento de las solicitudes, así como el cumplimiento de reglas.

- **Autoridad superior:**

Obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldo.

- **Sanciones:**

Uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización.

Comportamientos defensivos ante el poder

Ante diferentes acciones de poder del líder, los seguidores pueden evadir su influencia con alguno de los siguientes comportamientos defensivos, que no son excluyentes:

- **Evasión de la acción**

Se refiere a evadir las acciones u órdenes del líder, quien quiere imponerles órdenes a través del uso del poder.

Los que se resisten sólo se limitan a cumplir sólo lo que su descripción de puesto les indica hacer (sobreacatamiento), o echar la culpa a otro (“no cargar con el muerto”), pareciendo siempre ocupado, tardando más de lo debido en las tareas (alargamiento), o dando largas excusas. El colaborador se despersonaliza con respecto al equipo.

- **Evasión de la responsabilidad**

“El que obedece, no se equivoca”, como dice un refrán. Los excesos en el uso del poder pueden hacer que los compañeros del equipo no quieran responsabilizarse ya que quieren evitar el regaño. Para eso, buscan echar la culpa a otros por los errores (un chivo expiatorio), o culpar a la situación por algo que no salió como se esperaba. También es posible que jueguen a lo seguro, haciendo sólo lo que ellos saben que les va a salir bien en lugar de ser creativos y correr riesgos.

- **Evasión al cambio**

Puede presentarse resistencia al cambio (egoísmo intolerante, como se trató anteriormente), o protección del cambio uniéndose los miembros del equipo para resistir los embates de poder del jefe.

El liderazgo y el poder se van complementando y son útiles para ayudar al coordinador o jefe a llevar a su equipo al éxito en sus tareas. Lo ideal sería que llegaran a las metas a través del liderazgo, aunque en algunas ocasiones se utilizará el poder. Hay que evitar los extremos en todo momento ya que pueden surgir las conductas defensivas antes mencionadas.

REFORZAMIENTO

El establecimiento de estándares, reglas y procedimientos es una forma importante para ayudar a los miembros del equipo a controlar su comportamiento. El reforzamiento es otra forma para ayudarlos. No debe entenderse como manipulador ni tampoco como controlador, sino como ayuda para que los integrantes se conviertan en buenos solucionadores de problemas y para que puedan hacerse cargo del propio comportamiento.

El reforzamiento debe ser objetivo, no emocional. En Educación y en Administración, el reforzamiento se refiere a la forma de fortalecer el comportamiento productivo y cómo se debilita el no productivo. Si la administración es definida como “estructurar el ambiente para que los integrantes puedan desempeñarse”, el reforzamiento es una forma para que esto pueda lograrse.

Tipos de reforzamiento

Existen tres principios de reforzamiento:

- **Positivo**
- **Negativo**
- **Extinción**

Los cuales se describen a continuación:

Reforzamiento positivo

Es el proceso para dar seguimiento al comportamiento con algo querido o necesitado por el miembro del equipo. Fortalece el comportamiento original ya que se dirige en la dirección de la acción deseada.

Debe ser significativo (algo que la persona desee o necesite), y debe ser específico, enfatizando los comportamientos que uno quiere reforzar. Es mejor cuando es inmediato, ya que mientras más pronto, más efectivo.

Existen tres tipos de reforzadores positivos: sociales; de privilegio y tangibles, como se explica a continuación:

1) Reforzadores sociales

Sin importar dónde comience uno, el líder debe mover los reconocimientos hacia lo social. El reforzamiento social es más efectivo cuando quien lo aplica es “significativo para el otro” y, mientras más fuerte sea la relación entre un jefe y un colaborador, más efectivo puede ser el resultado. Es necesario enfatizar el esfuerzo como la causa del éxito más que la habilidad o la suerte, o la facilidad de la tarea. Esto desarrolla la autoestima y la iniciativa para tomar decisiones. Se debe utilizar “tú” en lugar de “yo”. Los logros del colaborador no son para “agradar al líder”, sino para que el colaborador se sienta bien y avance.

2) Reforzadores de privilegio

Se refiere a algún privilegio especial. Es algo que debe ser valioso para el trabajador. Debe estar acompañado por un comentario positivo. Finalmente, el privilegio puede ser retirado y sólo continuar con el comentario como reforzador (condicionamiento), para favorecer el autocontrol, como se indicó anteriormente.

3) Reforzadores tangibles

Son los menos efectivos ya que pueden no estar relacionados con el esfuerzo dedicado por un miembro del equipo. No debe comenzarse aquí, sino sólo usarlos cuando los otros no son

efectivos, y luego escalar a otra categoría más alta (privilegio o sociales). Pueden estar conectados con el comportamiento (notas, certificados), o no conectados (dinero, juguetes u otros).

Un cheque por un buen desempeño es un reforzador tangible. Si se le entrega en público por alguien a quien el individuo estime, entonces es un reforzador también social. Para ello tiene que ser significativo el premio, es decir, que el individuo sienta que vale la pena esforzarse por él, el cual le va a servir para algo relevante o va a representar una satisfacción personal importante.

Reforzamiento negativo

Es seguir el comportamiento con algo no querido o no deseado por el individuo (estímulo adverso). La persona evita el estímulo adverso reemplazando el comportamiento original con uno nuevo. Es una amenaza de que, si no se efectúa alguna tarea o se desarrolla una conducta, la consecuencia será el castigo.

El reforzamiento negativo no es castigo, porque deja a la persona el control (hacer las cosas o no hacerlas). Con el castigo no hay opción, puesto que la sanción se cumple. Un castigo aplicado un día puede ser el reforzador negativo al siguiente día.

El reforzamiento positivo refuerza el comportamiento original. El negativo refuerza el reemplazo del comportamiento por otro ya que la gente no hace las cosas porque quisiera, sino para evitar el castigo.

El reforzamiento negativo debe ser significativo, es decir, debe ser efectivo para que la persona evite un comportamiento indeseable. Enviar a un trabajador a la oficina del director sólo es efectivo si al colaborador no le gusta ello, pero si es gran amigo del director, entonces no es un castigo realmente.

El reforzamiento negativo también debe ser específico. No se enseña lo que debe hacerse, sino sólo lo que NO debe hacerse. Es importante mantener la dignidad del miembro del equipo, motivar la auto-disciplina y debe tener la probabilidad de ser exitoso. Finalmente, el objetivo del reforzamiento positivo es cambiar el comportamiento, no castigarlo.

Extinción

Se refiere a no utilizar algún tipo alguno de reforzamiento. Detiene o disminuye el comportamiento. Si es nuevo, la extinción es rápida; pero si es antiguo o un hábito, llevará más tiempo y esfuerzo hacer el cambio. Para ello es necesario detectar quién es el “auditorio” o “la audiencia” del integrante, ya que la conducta negativa puede ignorarse o se puede actuar a través de los compañeros para que dicho colaborador cambie su forma de comportarse. Sin embargo...¡cuidado! Hasta el comportamiento adecuado, si no se refuerza, se extingue.

Al hablar sobre reforzamiento en un equipo de trabajo, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La primera regla acerca de un sistema para corregir (castigar, sancionar) es hacer todo lo posible para no usarlo, ya que sancionar es intervenir. Sin embargo, debe quedar muy claro para cada integrante el sistema de recompensas y sanciones que podrían aplicarse durante la vida del equipo.
- El castigo se utiliza cuando la prevención no ha tenido éxito.
- Los esquemas de reforzamiento se diseñan para suprimir los problemas y presionar a los trabajadores para corregir sus fallas de conducta y para que sigan con aquellos comportamientos favorables.

- Las sanciones, utilizadas muy al principio de la vida de un equipo, destruyen las relaciones entre los jefes y los colaboradores.
- Proveer al integrante del equipo la máxima oportunidad para controlar su comportamiento apropiadamente
- Si se va a intervenir para modificar un comportamiento no adecuado, usted debe asegurarse de que la intervención no es más destructiva para el equipo que el comportamiento que se desea corregir. Hay que evitar alguna de las conductas defensivas del poder, el egoísmo intolerante y el pensamiento de grupo.
- Minimizar el riesgo de confrontación.
- Proteger la seguridad física y psicológica de todos los integrantes del equipo.
- Dejar abierto un gran número de oportunidades para futuras intervenciones.

Es posible moldear la conducta de los integrantes de tal forma que, mediante el uso efectivo de reforzamientos, el miembro del equipo sepa lo que debe hacer y cómo coordinarse con sus compañeros. Se trata de fomentar la madurez del equipo y, finalmente, evitar la dependencia de los reforzamientos fomentando la automotivación y la autodirección de los grupos. Los reforzamientos son sólo una vía para mejorar el trabajo en equipo, pero utilizados inadecuadamente pueden ser adversos al desempeño de todos.

3

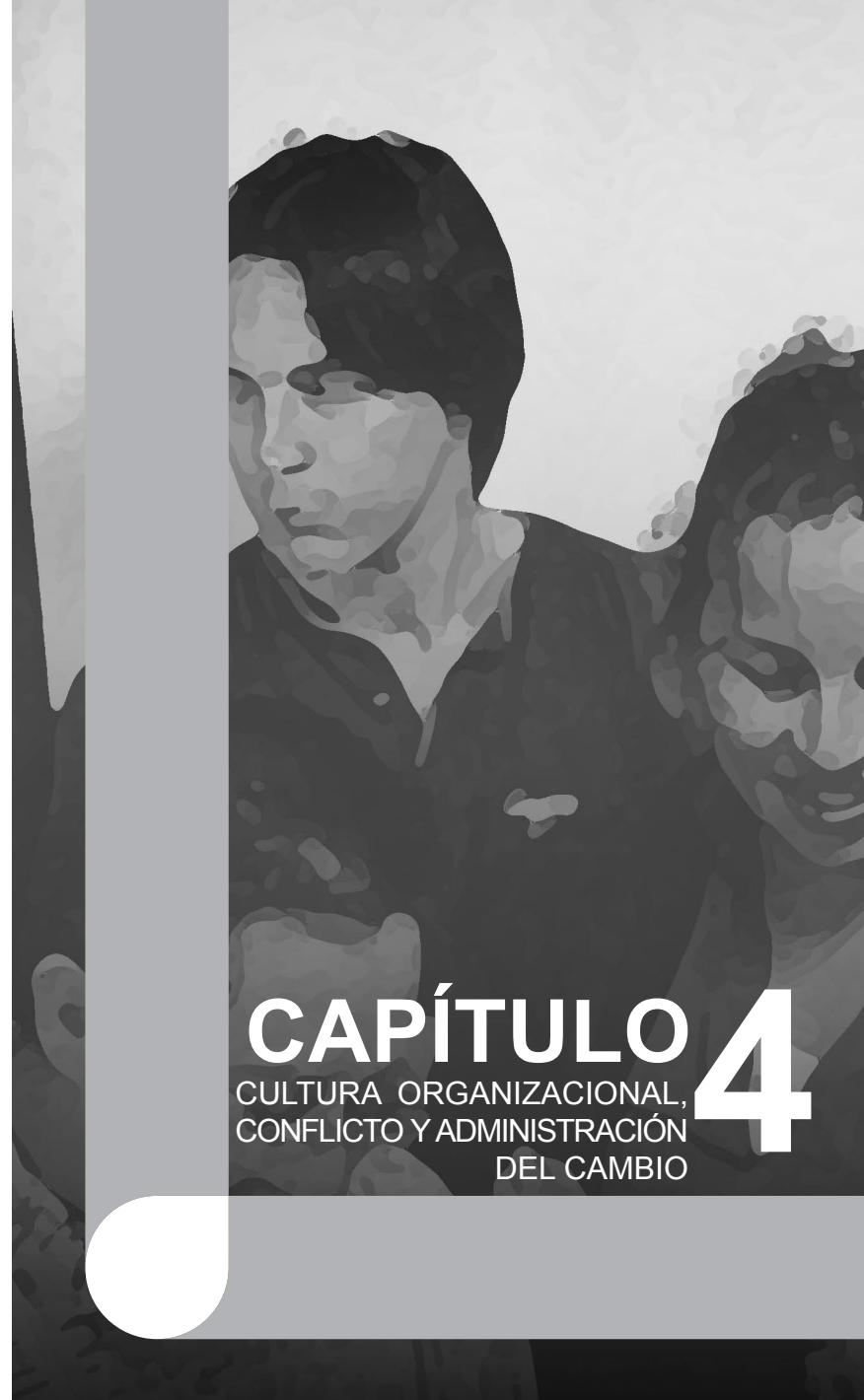
EJERCICIO

LIDERAZGO, PODER Y REFORZAMIENTO



Responda las siguientes preguntas:

- 1) *¿Es mejor para el líder llegar a las metas usando el poder, o el liderazgo?*
- 2) *¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted sobre sus compañeros?*
- 3) *¿Qué tipo de liderazgo ejerce su jefe sobre los compañeros de la empresa donde trabaja? O si es estudiante, ¿qué tipo de liderazgo ejerce el profesor hacia los alumnos?*



CAPÍTULO 4

CULTURA ORGANIZACIONAL,
CONFLICTO Y ADMINISTRACIÓN
DEL CAMBIO

CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos a considerar al formar equipos de trabajo es la cultura organizacional. Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de la de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros. La cultura organizacional es la percepción común compartida por los miembros de la organización; es un sistema de significado compartido. Para Hofstede, citado por Barroso (2006), es una programación mental colectiva que determina la forma de actuar, percibir y juzgar de cada uno de los miembros de un grupo u organización.

Siempre habrá en los grupos una cultura dominante, la que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Pero también existen subculturas, las cuales son miniculturas dentro de una organización, que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica (Robbins, 2004). Se tienen valores centrales que son aquellos principales o dominantes que se aceptan en toda la organización o en el equipo.

Existen características presentadas por cualquier grupo u organización, que reflejan la esencia de su cultura:

- ***Innovación y asunción de riesgos.***

Hasta qué punto se alienta a los empleados a ser innovadores.

- ***Atención al detalle.***

El grado hasta donde se espera que los individuos demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

- **Orientación a los resultados.**

El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos

- **Orientación hacia las personas.**

Es el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización

- **Orientación al equipo.**

Es el grado hasta donde las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de a los individuos

- **Energía.**

El grado hasta donde la gente es energética y competitiva, en lugar de calmada.

- **Estabilidad.**

Es el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de insistir en el crecimiento.

A mayor número de miembros que acepten los valores centrales y cuanto mayor sea su compromiso con estos valores, más fuerte será la cultura. También se esperará menor rotación de los miembros del equipo, alto grado de acuerdo entre ellos, cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

La cultura organizacional favorece la consistencia en el comportamiento. Además, la cultura nacional tiene un mayor impacto sobre los miembros, que la cultura organizacional. Si viniera una empresa francesa a instalar una fábrica en Mérida y no tomara en cuenta la cultura organizacional de los meridianos, pensando

que puede imponer sin objeciones su cultura propia, puede tener problemas con el personal. Será difícil formar equipos y el liderazgo informal se esparcirá por todas partes. Se debe considerar la cultura local y, mediante un cambio negociado, llegar a la adecuación de ambas culturas. “Es posible sacar al mexicano de México, pero no a México del mexicano”.

La cultura define fronteras; crea distinciones entre una organización y las demás; Transmite sentido de identidad; facilita la generación de compromiso más allá del interés individual; ayuda a unir a la organización; sirve como mecanismo de control y sensatez; guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los integrantes y define las reglas del juego.

Para mantener viva una cultura de equipo hay que considerar los siguientes factores:

- **Selección de los integrantes.**

La decisión de quién será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión, más que por qué y cómo se integren los candidatos.

- **Comportamiento de los líderes (alta gerencia o dirección, por ejemplo).**

La conducta de los líderes tiene fuerte impacto sobre el desempeño del equipo, como se abordó anteriormente.

- **Socialización.**

Se refiere al proceso de adaptación de los individuos a la cultura del equipo y de la organización. El proceso de inducción es parte del proceso de socialización del individuo.

La cultura no es ni buena ni mala. Sólo existe y es inevitable. Si el líder no la forma, va a formarse sola y, cuando se requiera modificarla, podría aparecer resistencia al cambio. Puede presentar aspectos funcionales en cuanto a permitir la flexibilidad y la adaptación a los cambios en el entorno, o puede ser disfuncional en cuanto a evitar avances, formar pensamiento de grupo y resistirse a las innovaciones y a los cambios organizacionales. También puede ser una barrera contra la diversidad y un obstáculo en los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas.

La cultura de equipo puede ser transmitida a los nuevos miembros por medio de historias de éxito de los integrantes antiguos o por rituales, los cuales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de una organización, indicando qué metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cuál no lo es. También se transmite por símbolos y por el lenguaje característico que se utiliza en el equipo. Esto puede ser resultado de la membresía, porque define quiénes son miembros del equipo y quiénes no lo son.

La cultura del equipo es inevitable y es fundamental su adecuado manejo y canalización para lograr los objetivos comunes, manteniendo la armonía y creando sinergia positiva. También ayuda a resolver conflictos entre los miembros y a establecer pautas de conducta aceptables para el óptimo desempeño del equipo.

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El conflicto, según Robbins (2004), es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Existen tres enfoques al respecto:

1) *El enfoque tradicional*

- 1) Todo conflicto es dañino y, por lo tanto, debe evitarse.
- 2) El conflicto es un efecto disfuncional, resultado de una comunicación pobre, falta de apertura y confianza entre la gente.
- 3) Es el resultado del fracaso de los gerentes y supervisores para responder a las necesidades y aspiraciones de los empleados.

2) *El enfoque de las relaciones humanas*

- 1) El conflicto es consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo.
- 2) Se acepta el conflicto, no puede ser eliminado. Inclusive, hay veces en que puede beneficiar al desempeño del grupo.

3) *El enfoque interaccionista*

- 1) Alienta el conflicto basándose en que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación.
- 2) Se alienta a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo y mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.
- 3) El que un conflicto sea “bueno o malo” depende de las consecuencias de dicho conflicto (funcional vs. disfuncional).

Conflictos funcionales vs. disfuncionales

Según las consecuencias del mismo, el conflicto puede ser funcional o disfuncional. Será funcional si sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño, y será disfuncional si obstaculiza el desempeño del grupo. Lo que para unos puede ser funcional, para otros puede ser disfuncional.

El proceso del conflicto consta de 5 etapas:

- 1) Oposición o incompatibilidad potencial.
- 2) Cognición y personalización.
- 3) Intenciones.
- 4) Comportamiento.
- 5) Resultados.

Las cuales se explican a continuación:

Etapa I: Oposición o incompatibilidad potenciales.

Se refiere a la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. Las condiciones antecedentes son:

- ***Problemas en la comunicación:***

Falta de claridad en los mensajes, duplicidad de los mismos, la suposición sin el debido sustento, el chisme en la organización, etc.

- ***Problemas en la estructura:***

Tareas mal diseñadas, duplicidad de órdenes, tramos de control incorrectos, falta de formalización en las tareas, etc.

• **Variables personales:**

Problemas personales entre los miembros de una organización.

Etapa II: Cognición y personalización.

Se basa en lo siguiente:

• **Conflictivo percibido:**

Conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.

• **Conflictivo sentido:**

Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

Etapa III: Intenciones.

Se refiere a las decisiones para actuar de una forma dada en un episodio de conflicto. Muchos conflictos se acentúan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Para conceptualizar esto, existen dos dimensiones que se combinan de diferentes maneras para tratar de resolver los problemas:

- **Cooperatividad** (satisfacer los intereses del otro).
- **Asertividad** (satisfacer mis propios intereses).

Como se explica a continuación:

1) **Competencia (asertiva-no cooperativa):**

Equivale a “ganar-perder”. Una de las partes quiere someter a la otra y se interesa más por sí misma.

2) Colaboración (asertiva y cooperativa):

Equivale a “ganar-ganar”, y ambas partes tratan de llegar a un acuerdo mutuo que beneficie a todos.

3) Evasión (ni asertiva ni cooperativa):

Equivale a evadir el problema. Ninguno de los involucrados emprende acción alguna y dejan que el problema prosiga.

4) Complacencia (no asertiva y cooperativa):

Una de las partes cede con tal de evitar que el problema siga. Equivale también a “ganar-perder”, donde uno deja que el otro gane.

5) Compromiso (rango medio en ambas dimensiones):

Es un punto intermedio entre ambos, y se sitúa en la mitad del rango de la negociación. Es “ganar-ganar”, pero puede ser inferior al de colaboración del inciso 2.

Etapa IV: Comportamiento.

Aquí es donde los conflictos se hacen visibles. Incluye declaraciones, acciones y reacciones por ambas partes en conflicto. En la etapa del comportamiento se trata de manejar el conflicto ya que es evidente, es decir, cuando un conflicto se hace evidente es porque ya llegó a la etapa IV. Comenzó, se dieron las condiciones, no se solucionó de manera alguna y prosiguió hasta que ahora es evidente. El conflicto puede ir desde malos entendidos menores, hasta los intentos de destruir a la otra parte.

Etapa V: Resultados.

Pueden ser funcionales o disfuncionales:

• ***Funcionales:***

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo.

• ***Disfuncionales:***

El conflicto tiene consecuencias destructivas para la organización.

Al parecer, las empresas u organizaciones que no alienten ni apoyen las discrepancias podrían no sobrevivir en el siglo XXI. Para crear exitosamente el conflicto funcional, hay que recompensar el desacuerdo y castigar a quienes evitan el conflicto. Pero fomentar el conflicto no significa el crear problemas, sino crear desafíos ya que las organizaciones que no los tienen tienden a ser más lentas para adaptarse a su medio, y no evolucionan con la misma velocidad con que lo hacen las que sí tienen algún reto a vencer.

La negociación juega un papel esencial en la resolución de conflictos, ya que implica un compromiso de ambas partes. La imposición de una resolución puede acabar con este conflicto ahora, pero podría crear otro. Hay que atacar las causas del conflicto y no sus consecuencias, ya que éste siempre existirá. No es cuestión de preguntarse si habrá conflicto o no, sino cuándo va a surgir y si la organización está preparada adecuadamente no solamente para resolverlo, sino para aprender de él y volverlo funcional.

Si surgiera un conflicto entre los integrantes de un equipo, el autor de este libro sugiere los siguientes pasos para resolverlo:

1) Identificar si el conflicto es personal o pertenece al trabajo.

No todos los problemas entre el personal son personales, así como tampoco laborales. Si el conflicto es personal, entonces la separación de los integrantes en subgrupos diferentes puede ser efectiva, o bien, cambiarlos de turno. Si es laboral, entonces hay que verificar la estructura y si existen instrucciones duplicadas o fallas en la comunicación.

2) Fomentar que ambas partes dialoguen para llegar a un acuerdo negociado.

Hablando se entiende la gente. Reunir a las personas en una oficina o en un lugar apartado de la vista de los demás para que limen sus diferencias, en caso de ser un problema personal. Si es laboral, entonces indicarles cómo serán las cosas nuevamente y buscar la cooperación de ambos. Dejar que uno hable y que el otro escuche sin rebatir, y luego viceversa. Evitar la confrontación y la discusión abierta, ya que en lugar de reparar el daño se puede agrandar más.

3) Pensar en un acuerdo.

Pedir a ambos que negocien un acuerdo y que éste se cumpla. Involucrarlos para que sigan siendo integrantes útiles del equipo.

4) Buscar un respaldo si es necesario.

Cuando los problemas son muy grandes ya o si las partes en conflicto tuvieran actitudes agresivas e intransigentes, que intervenga un tercero en el proceso. Esta persona puede ser alguien de mutua confianza de ellos, o un líder al que los dos acepten.

Puede ser un moderador (para persuadir a ambos a llegar a un acuerdo), un conciliador (sólo vínculo de comunicación aceptado por ambos), o un juez (en caso de tener la autoridad para decidir sobre el acuerdo).

5) Actuar.

Implementar el acuerdo y mantener las buenas relaciones.

El objetivo de la solución del conflicto es recuperar la armonía que se ha perdido, para continuar siendo un equipo de trabajo y buscar la eficiencia. No habrá un buen resultado a menos que todos ganen, lo que reforzará el sentido de pertenencia al equipo y mejorará el desempeño de todos.

Es importante balancear al equipo de la misma manera como se especificó en la sección de “personalidad y desempeño en los grupos”.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

El cambio es inevitable. Las organizaciones que se adapten a su medio serán aquellas más flexibles que respondan a las demandas existentes y que lo puedan hacer con rapidez. Para ello, los equipos son piezas fundamentales en las organizaciones ya que, al generar sinergia como resultado de la interacción de sus miembros, pueden hacer que entre todos se genere una sinergia general para la organización.

Muchos procesos de cambio en las empresas fallan porque se dictan desde la cúpula jerárquica, sin involucrar a las partes directamente relacionadas con los problemas, atacando síntomas y no las causas de los disfuncionamientos en una empresa.

Sin embargo, los modelos que consideran la formación de equipos autodirigidos que interactúan mediante un cambio negociado constante son los que tienen mayor probabilidad para sobrevivir. Ya que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, hay que ser sensibles a las variaciones del medio y actuar para llegar a la meta eficientemente, tanto en los cambios lineales y continuos (de primer orden) como en los discontinuos (de segundo orden o multinivel). Los equipos se convierten en agentes de cambio más allá de los esfuerzos individuales de las personas y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

Existen cambios al variar la forma de la organización, cuando se modifica la misión de la misma o cuando se reformula la forma de operación. También pueden reducir su tamaño (downsizing) eliminando los departamentos que no utilizan constantemente, recurriendo al outsourcing cuando requieran contratar del medio las funciones para hacer tareas en lugar de tener personal propio. También existen cambios cuando varía la cultura organizacional al permitir la entrada a integrantes de diversa formación, género, antecedentes, etc.

Entre otros factores, el cambio falla en las organizaciones y en los equipos debido a lo siguiente:

- Se permite la complacencia en demasía.
- No se crean coaliciones suficientemente fuertes.
- Se subestima el poder de la visión.
- Se permite que diversos obstáculos bloquen la misión.
- No hay victorias a corto plazo.
- Se declara la victoria demasiado pronto.
- Se pasa por alto la necesidad de cambiar.

Resistencia al cambio

Las organizaciones y sus miembros pueden mostrar resistencia al cambio, tanto a nivel individual como grupal, lo cual puede ser por:

- **Hábito:** “las cosas siempre han sido así”, y son parte de la programación mental de la colectividad.
- **Seguridad:** hay gente que prefiere hacer lo que conoce, lo que sabe y trata de evitar lo desconocido y nuevo.
- **Factores económicos:** se preguntan los líderes cuánto costaría hacer los cambios....sin embargo, pocas veces se preguntan cuánto costaría no hacerlos.
- **Temor a lo desconocido:** hay gente que simplemente no arriesga.
- **Procesamiento selectivo de la información:** la gente toma o entiende lo que le conviene, despertando conductas defensivas (como las que se abordaron en la sección del poder).

La resistencia al cambio puede superarse en los equipos y en las organizaciones de la siguiente manera:

- Educación y comunicación entre los miembros del equipo
- Participación de todos los miembros para generar sinergia positiva
- Facilitación y apoyo por parte de los líderes, remunerando equitativamente las contribuciones de los miembros y alentándolos para seguir adelante.

- Negociación para lograr el compromiso mutuo entre miembros de un equipo y entre otros equipos.
- Manipulación: no es deseable, ya que intervienen conductas engañosas y de buscar la cooperación por conveniencia individual y no por equipo.
- Coerción: tampoco es deseable, ya que es lograr el cambio por medio de la fuerza y las sanciones de diferentes tipos, con lo que el individuo no actúa por querer el cambio sino para evitar el castigo.

El cambio debe comenzar en la alta administración, que es donde se tiene la posibilidad de cambiar las reglas y proporcionar incentivos. A nivel equipo, los cambios deben comenzar por el líder, seguido por todos los miembros. La adaptación al cambio es un proceso educativo en el que se utilizan estrategias facilitadoras, interviniendo la persuasión.

EJERCICIO

Responda las siguientes preguntas:

- 1) ¿El conflicto es funcional o disfuncional? Describa un ejemplo donde el conflicto haya sido funcional.**
- 2) ¿Cómo afecta a su equipo de trabajo, en la oficina o en el salón de clases, la cultura organizacional?**
- 3) Escriba un plan para que su equipo (o cualquier equipo) se adapte efectivamente al cambio.**

REFERENCIAS

- Barroso, F. (2006). Diferencias culturales y organizaciones mexicanas: un análisis a través de las dimensiones de Hofstede. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA). San Luis Potosí, Mayo de 2006.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11^a. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. (G. Pelcastre trad.). México: Oxford.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10^a. ed.). México: Thompson.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall.
- Münch, L. (2005). Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10^a. ed.). (J. F. Dávila y R. P. Guzmán, trads.). México: Pearson Prentice Hall.