

ESTRUCTURA DEL GRUPO

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste.

Los Roles

Shakespeare dijo que: “El mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son meros actores”. Con la misma metáfora, podemos decir que todos los miembros del grupo son actores y cada uno interpreta un rol. Con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. La comprensión del comportamiento en un rol sería mucho más fácil si cada persona eligiera uno y lo “interpretara” de manera regular y consistente. Desafortunadamente, se requiere que interpretemos varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de éste. Como veremos, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

Veamos el ejemplo de Bill Patterson, quien es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: por ejemplo, empleado de EMM, miembro de los mandos medios, ingeniero eléctrico y vocero principal de la compañía ante la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson tiene aún más roles: marido, padre, católico, Rotario, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country

Club y presidente de la asociación de residentes. Muchos de esos roles son compatibles, otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influye su involucramiento religioso con sus decisiones directivas respecto de despidos, cuenta de gastos inflada y brindar información exacta a las agencias gubernamentales? Una oferta de ascenso requiere que Bill se mude, pero su familia tiene el deseo intenso de permanecer en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las de aquellos como marido y padre?

La cuestión está clara: igual que Bill Patterson, todos tenemos que desempeñar roles diversos y nuestro comportamiento varía según el que interpretemos. El comportamiento de Bill cuando asiste a la iglesia los domingos por la mañana es diferente del que tiene en el campo de golf más tarde ese mismo día. De manera que grupos diferentes imponen roles con requerimientos distintos sobre los individuos

Identidad del rol

Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios. Por ejemplo, cuando las sobrecargas sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, se vio que sus actitudes cambiaban de ser favorables al sindicato a serlo con la empresa a pocos meses de haber tenido lugar el ascenso.

Percepción del rol

Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol.

Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos. ¿De dónde obtenemos dichas percepciones? De los estímulos que provienen de todo lo que nos rodea: amigos, libros, películas, televisión, etc. Por ejemplo, nos formamos una impresión del trabajo de los médicos cuando vemos Grey's Anatomy. Por supuesto, la razón principal de que haya programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es permitir que los principiantes observen a un "experto" para que aprendan a actuar como se supone deben hacerlo.

Expectativas del rol

Se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa. Por ejemplo, el rol de un juez federal de Estados Unidos se concibe como poseedor de propiedad y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores. En el sitio de trabajo resulta de mucha ayuda ver el tema de las expectativas de los roles desde la perspectiva del contrato psicológico –que es el acuerdo no escrito entre los trabajadores y quien los emplea que consiste en un contrato psicológico que establece expectativas mutuas –lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa.

¿Qué pasa cuando no se cumplen las expectativas según las establece el contrato psicológico? Si la administración es remisa para cumplir su parte del trato habrá repercusiones negativas en el desempeño y satisfacción de los empleados. Cuando éstos no cumplen las expectativas, el resultado es por lo general alguna acción disciplinaria e incluso el despido.

Conflicto de roles

Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el conflicto de roles. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro.

El análisis previo de los muchos roles que Bill Patterson debe desempeñar incluyó varios conflictos entre ellos: por ejemplo, si Bill tratara de reconciliar lo que se espera de él como esposo y padre con lo que es de esperarse como ejecutivo de EMM Industries. Lo primero, como recordará, hace énfasis en la estabilidad y preocupación de su esposa e hijos por permanecer en Phoenix. Por otro lado, EMM espera que sus empleados sean responsables de las necesidades y requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su carrera.

Las Normas

¿Se ha dado cuenta que los jugadores de golf no hablan mientras sus compañeros se preparan en la cancha o que los empleados no critican a sus jefes en público?

¿Por qué? La respuesta es: las normas.

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas.

Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.

Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos.

Es probable que la más común sea la norma de desempeño. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basa tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las normas de presentación (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuando parecer ocupado), normas de acuerdo social (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y normas de asignación de recursos (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

El Estatus

El estatus –es decir, una posición o rango social definido que los demás dan a los grupos o a los miembros de alguno– existe en toda

sociedad. A pesar de muchos intentos, ha habido pocos progresos hacia una sociedad sin clases. Aun el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante para la comprensión del comportamiento humano debido a que es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales significativas cuando los individuos perciben una disparidad entre el estatus que creen tener y el que los demás perciben

¿Qué es lo que determina el estatus?

De acuerdo con la teoría de las características del estatus, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.

1. El poder que una persona ejerce sobre las demás. Debido a que es probable que controlen los recursos del grupo, las personas que controlan los resultados de un grupo a través de su poder tienden a ser percibidas como de gran estatus.
2. La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo. La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado. Por ejemplo, se piensa que Kobe Bryant, estrella de la NBA, tenía mucho más que decir sobre la elección de un jugador que sus entrenadores [aunque no tanto como hubiera querido Bryant...]
3. Características personales. Alguien con características personales que el grupo valora como positivas –como la buena presentación, la inteligencia, el dinero o la personalidad

amistosa- tendrá un estatus más alto que alguien con menores atributos.

El estatus y las normas

Se ha demostrado que el estatus tiene ciertos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Por ejemplo, no es raro que los miembros de estatus alto de los grupos tengan más libertad para apartarse de las normas que el resto de sus integrantes.

Aquellos con mayor estatus también son más capaces de resistir las presiones para la conformidad que sus colegas que tienen menos. Un individuo al que un grupo valore mucho pero no tenga mucha necesidad o cuidado de las recompensas sociales que el grupo brinda, es en particular capaz de poner la mínima atención en conformarse a las normas.

Los descubrimientos anteriores explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen remisos a seguir las normas de apariencia o sociales que restringen a sus colegas. Como individuos de mucho estatus, tienen un rango amplio para la discreción. Sin embargo, esto se cumple únicamente en tanto las actividades de la persona de gran estatus no vayan en detrimento severo del logro de las metas del grupo.

El estatus y la interacción en el grupo

La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus. Por ejemplo, se observa que las personas con estatus elevado tienden a ser más asertivas. Hablan con más frecuencia,

critican más, imparten más órdenes y no es raro que interrumpen a otros. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y creatividad del grupo, porque los miembros con menor estatus participan menos activamente en las discusiones, y en situaciones en las que poseen experiencia y puntos de vista que ayudarían al grupo, no se utilizan éstos en toda su capacidad, lo que reduce el rendimiento del conjunto.

Inequidad en el estatus

Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa, porque cuando se percibe que no lo es, se genera desequilibrio, lo que da como resultado diversos tipos de comportamiento correctivo.

El Tamaño del Grupo

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es sí, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente.

Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes –se conforman de doce o más miembros– son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete

miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina pereza social, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual. Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

Un estereotipo común sobre los grupos es que el espíritu de equipo espolea el esfuerzo individual y mejora la productividad del conjunto. Pero el estereotipo está equivocado. A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual con el del grupo en una tarea de tirar de una cuerda. Esperaba que el esfuerzo del grupo fuera igual a la suma de los esfuerzos de los individuos del grupo. Es decir, que tres personas que jalaran juntas ejercerían tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y que ocho individuos harían ocho veces más. Sin embargo, los resultados de Ringelmann no confirmaron sus expectativas. Una persona sola que tirara de la cuerda generaba una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona era de 53 kilogramos, y si eran ocho se producían sólo 31 kilogramos por persona.

Las repeticiones de la investigación de Ringelmann con tareas similares por lo general apoyan sus descubrimientos. El desempeño de un grupo aumenta con el tamaño de éste, pero al agregarse miembros nuevos se obtienen rendimientos decrecientes en la productividad individual. Así que, más tal vez sea mejor en el sentido

en que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de uno de tres, pero disminuye la productividad individual de cada miembro.

¿Cuál es la causa de la pereza social? Quizá se deba a la creencia de que el resto del grupo no trabaja lo que es justo: si usted percibe a los demás como ineptos o perezosos, reestablecerá la equidad con la reducción de su esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad: como los resultados del grupo no se atribuyen a una persona en particular, se ve oscurecida la relación entre lo que aporta un individuo y la producción del grupo. En tales situaciones, las personas se ven tentadas a convertirse en “bandoleros” y avanzan sobre el esfuerzo del grupo. En otras palabras, cuando los individuos piensen que su contribución no puede medirse habrá una reducción de la eficiencia.

Las implicaciones de lo anterior para el CO respecto de los grupos de trabajo son significativas. Cuando los gerentes utilicen situaciones de esfuerzo colectivo para elevar la moral y la cohesión, también deben proporcionar los medios con que puedan identificarse los esfuerzos individuales. Si no ocurre así, habrá que comparar las pérdidas potenciales de productividad debido al empleo de grupos con las posibles mejoras en la satisfacción del trabajador.

Hay varios modos de impedir la pereza social: (1) establecer las metas del grupo de modo que haya un propósito común hacia el cual dirigirse; (2) incrementar la competencia intergrupala, lo que también centra al grupo en el objetivo compartido; (3) realizar evaluación por pares, de modo que la contribución de cada persona al grupo la evalúe cada miembro; y (4) si es posible, distribuir las recompensas grupales, en parte, con base en las contribuciones individuales de sus

miembros. Aunque ninguna de estas acciones es una “bala de plata” que impida la pereza social en todos los casos, deben de minimizar su efecto.

El Grado de Cohesión.

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo. Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo.

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas en el grupo. Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado.

		Cohesión	
		Altas	Bajas
Normas de desempeño	Mucha	Mucha productividad	Productividad moderada
	Poca	Poca productividad	Productividad entre baja y moderada

Relaciones entre la cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir

una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación:

- (1) Hacer más pequeño al grupo.
- (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo.
- (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos.
- (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste.
- (5) Estimular la competencia con otros grupos.
- (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales.
- (7) Aislar físicamente al grupo.

Referencia:

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición. Pearson educación.