

TEMA 16: *Pequeños grupos y organización. El grupo como sistema abierto. Formación y mantenimiento de los grupos. Influencia del grupo sobre sus miembros. Crecimiento y desarrollo de un grupo. Los grupos informales. Grupos permanentes y grupos temporales.*

Autor: Aníbal René Franco

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- El grupo como sistema abierto
 - A.- Tipos de grupos
 - B.- Características de los grupos
- 3.- Formación y mantenimiento de los grupos
 - A.- Formación
 - B.- Etapa de conflicto
- 4.- Influencia del grupo sobre sus miembros
- 5.- Crecimiento y desarrollo de un grupo
 - A.- Etapa de crecimiento de un grupo
 - B.- Etapa de desarrollo de un grupo
- 6.- Los grupos informales
- 7.- Grupos permanentes y grupos temporales
- 8.- Conclusiones
- 9.- Referencias bibliográficas y documentales

1.- INTRODUCCIÓN

Lo primero que vamos a hacer es adentrarnos en las más importantes teorías psicológicas que explican el cómo y el por qué de los grupos. Estas explicaciones nos pueden servir para sentar unas bases científicas de la formación y funcionamiento de los grupos en las organizaciones y, más concretamente, en las empresas.

Según Alfred Adler el hombre está motivado por muy profundas necesidades sociales que si las logra satisfacer puede así llegar a compensar su debilidad e inferioridad en el reino de los seres vivos. El niño está en una situación de inferioridad frente al adulto y desarrolla todo un proceso para sobreponerse. Manifestaciones de ese afán de sobreponerse son las tendencias a sobresalir, hacerse valer, voluntad de llegar a ser alguien. Pero esas tendencias se realizan dentro de un contexto grupal. El hombre se agrupa, se junta con otros y poco a poco va adoptando un modo de ser y de actuar, un estilo de vida muy personal.

El ámbito del desarrollo inicial de esas tendencias es el grupo primario, la familia. El niño establece sus primeros contactos con el ambiente a través de sus padres y de las personas que se encargan de custodiarle. Ellos responden al desarrollo de esas tendencias con conductas de aceptación o rechazo, de posesión o desprendimiento, de democracia o autocracia. Así, por poner dos ejemplos, la conducta de posesión paterna dificultará el desarrollo de las tendencias y hará del niño un ser muy dependiente y la actitud autocrática hará que se mueva el niño siguiendo criterios puramente dictatoriales y no podrá satisfacer sus tendencias con cierta facilidad. Más tarde, la escuela es el primer ámbito en el que el niño tiene que aprender a adaptarse a un grupo social relativamente amplio y ajeno a la familia. Las reacciones de aceptación o rechazo jugarán un papel importante en su socialización. Más tarde, el grupo de camaradería, de individuos de aproximadamente la misma edad en la adolescencia, es un marco de referencia importantísimo para el individuo. Es el grupo en el que los miembros sienten y actúan juntos. Los grupos de camaradería o de iguales ("peer group") se forman más fácilmente en el campo del juego. El chico en la familia está en una posición subordinada en cambio en el grupo es un igual y allí ejercita su libertad, sus críticas, sus tendencias. Las relaciones con el grupo pueden llegar a ser intensas pero no necesariamente duraderas.

Para Erich Fromm el hombre es un ser básicamente solitario y la libertad es una condición negativa de la que le gustaría escapar. Para eso tiene dos soluciones: o someterse ciegamente a la autoridad, adoptando una actitud de esclavitud o unirse con los demás hombres en una relación positiva y crear una sociedad sana y nueva. En el segundo caso podría satisfacer mejor las necesidades típicamente humanas de relación, de trascendencia, de enraizamiento y de identidad. Con respecto a la necesidad de identidad cabe decir que el hombre quiere sentirse a sí mismo como un ser distinto, lográndolo con un esfuerzo creador. Si no lo consigue tendrá que pasar a depender de una persona o de un grupo, no será él mismo. De seguir así, en el futuro tampoco será alguien sino que pertenecerá a alguien: a la mejor fábrica, a la mejor firma comercial, a la clase adinerada, etc.

Según Karen Horney el ser humano, para aliviar la angustia que no puede superar, trata de satisfacer de forma neurótica la necesidad de un compañero, de alguien que se haga cargo de uno. Es una urgencia vital, es como estar muerto de hambre. Si no se encuentra la persona da lo mismo volcarse en un grupo, sea político, religioso, deportivo, etc. Para obtener obsesivamente el *cariño* pagará un alto precio: la sumisión, la dependencia, no criticar, no disentir, admirar al otro. Esta y otras necesidades pueden traer cualquiera de estas tres consecuencias: acercarse a la gente, alejarla o provocar la pugna.

Después de resumir algunas teorías que pretenden dar la explicación última del acercamiento del individuo hacia los demás y su afán de estar en grupo pasamos a explicar aspectos básicos de un grupo, empezando por su definición.

¿Qué es un grupo? Un grupo es un conjunto de personas que interactúan, se influyen mutuamente y se perciben unas a otras como grupo. En un grupo se produce un cierto nivel de interacción entre sus miembros, sus conductas están influidas por normas comunes y se da un grado de interdependencia entre sus miembros, en función del rol que allí desempeñen. Cuando los integrantes de un grupo suscriben los mismos valores, creencias y objetivos, a la vez que hay un alto grado de acuerdo en cuanto a cómo lograr estos, se dice que hay un buen nivel de cohesión. Los grupos cohesionados enfatizan la necesidad de la cooperación con el fin de llevar a cabo las diferentes tareas de un modo eficaz, así como la necesidad de crear las condiciones que hagan posible la satisfacción de las inquietudes personales. Los grupos causan gran impacto entre sus miembros, en otros grupos y en la organización institucional o empresarial.

Una de las tantas características de los grupos, que veremos en el siguiente punto, es el tamaño. Los grupos pequeños dan la oportunidad de interactuar con más frecuencia, facilitando que la información fluya libremente a la vez que facilitan el llegar a acuerdos. El grupo grande suele disponer de más recursos y requiere que la comunicación esté más formalizada, con procesos establecidos. En un grupo grande la potencial influencia de un individuo es limitada. Aunque el tamaño ideal de un grupo depende del tipo de tarea en general puede hablarse de cinco a nueve personas como el número ideal para que un grupo funcione eficazmente.

Debido a la riqueza de detalles que proporciona el estudio de los grupos pequeños es que quizá nuestro temario encabeza el tema 16 con el título "*Pequeños grupos y organización*". Ya Kurt Lewin decía que "*en los grupos pequeños se puede descubrir como en un laboratorio las génesis de los fenómenos que progresivamente pueden dar razón de las situaciones colectivas: la comunicación, sus barreras, las corrientes de simpatía, la hostilidad, el liderazgo, etc.*"

Aunque la relación entre rendimiento y tamaño del grupo puede variar en función del tipo de actividad son muchos los riesgos que se corren conforme aumenta el número; por ejemplo:

- El grado de satisfacción disminuye
- Aparecen subgrupos, lo que puede ser fuente de problemas cuando existen intereses encontrados
- En grupos grandes aparece la tendencia a hacer menos de lo que se debe hacer. En ese caso la productividad de un grupo tiende a ser mucho más baja de la que correspondería a la suma de la productividad de cada miembro. Este efecto se produce por la difusión de la responsabilidad.

La necesidad de la existencia de grupos bien coordinados y funcionales en las organizaciones productivas es destacada por Douglas Mc Gregor cuando dice *“No hay duda de que todos llevamos dentro una fuerte propensión individualista que se ampara en el espíritu de la democracia. Sin embargo, la complejidad del entorno y la estructura que persigue la empresa crean una situación en que ya no se puede abarcar o dirigir el funcionamiento de la empresa sin alguna forma de trabajo en equipo y de desarrollo de equipos”* (es decir, grupos funcionando dentro de un proceso productivo o de gestión de servicios).

2.- EL GRUPO COMO SISTEMA ABIERTO

Para entender el grupo como un sistema abierto conviene aclarar antes lo que es un sistema abierto. Sistema es el conjunto de reglas o principios sobre una materia o realidad enlazados entre sí, que contribuyen ordenadamente a un determinado fin. En nuestro caso esas reglas o principios se refieren a las relaciones de un individuo con los demás. Las relaciones son internas o son relaciones con el entorno próximo o lejano. En la medida en que esas relaciones sean casi exclusivamente internas estaremos ante un sistema cerrado. Si las relaciones internas se combinan con las del entorno y se nutren también de él estamos ante un sistema abierto. Todo esto es aplicable al concepto de grupo.

Pero para comprender mejor el grupo como sistema abierto interesa ver cuántos tipos existen y qué características tiene un grupo.

A.- Tipos de grupo:

- Según la estructura: grupos formales e informales. Los grupos formales son aquellos que deliberadamente se crean en una organización para realizar una tarea específica. Pueden ser permanentes (por ejemplo, el jefe de una sección de una empresa y

sus colaboradores) o temporales, es decir los constituidos para llevar a cabo una tarea determinada y limitada en el tiempo (una comisión o equipo que se crea para ejecutar un proyecto). En los grupos formales a las personas se les pide o se les asigna ciertas actividades con las que desempeñan su rol participativo.

En los grupos formales los objetivos y las conductas deseadas para lograr los cometidos están predeterminados. En el ámbito de las organizaciones lo que básicamente caracteriza a los grupos formales es la división del trabajo, conformándose grupos en función de la tarea.

De los grupos informales hablaremos en la segunda parte del tema.

- Según el objetivo: aquí cabe una lista casi interminable de grupos, aunque nos refiramos a objetivos muy básicos. Tenemos, por ejemplo, los grupos políticos, religiosos, los deportivos, los de tarea, los de reflexión, los de ayuda, etc.
- Desde el punto de vista de un proceso de aprendizaje o experiencia grupal planificada e intensiva se puede hablar de: grupos de encuentro, “laboratorios de relaciones humanas”, seminarios de liderazgo, grupos de terapia, etc. Según palabras de Carl Rogers este tipo de grupos es la invención social de finales del siglo XX, que se ha difundido con mucha rapidez.
- Caben también más clasificaciones de grupos: según la edad, el sexo, los intereses, los niveles formativos, el lugar de origen, el idioma, etc.

B.- Características de los grupos

- a) Las normas: normas sociales son las que regulan las relaciones entre los individuos de un grupo y entre el grupo y el exterior. Estas normas son compartidas por todos sus miembros y constituyen guías acerca de cuál es la conducta apropiada dentro del grupo. Las normas de grupo son reglas, que señalan lo que *se puede* y *no se puede* hacer. Si un miembro del grupo respeta y sigue las normas esa conducta será reforzada y si no respeta será “castigada”. Señalemos algunas características de las normas:
- La mayoría de los miembros del grupo generalmente las encuentran aceptables pero en diversos grados
 - Sólo cubren aspectos significativos de la vida de un grupo.
 - Existe variación en el grado de tolerancia frente a su cumplimiento
 - Se desarrollan lentamente y cambian lentamente
- b) Cohesión: se produce cuando en un grupo se da un elevado nivel de acuerdo entre sus miembros frente a los valores, creencias y objetivos a conseguir. En un grupo cohesionado ideas similares se

comparten y son aceptadas, se comparte la necesidad de cooperar para acometer la tarea, se comparte la necesidad de satisfacer las inquietudes individuales, se percibe como un beneficio el hecho de pertenecer al grupo y se muestra resistencia a abandonarlo. Los factores que producen y mantienen la cohesión del grupo son: que los miembros pasen más tiempo juntos, el tamaño limitado para que aumenten las oportunidades de interacción, las recompensas del grupo, la interacción (a mayor interacción mayor cohesión), actitudes y metas similares (las personas con actitudes y objetivos similares perciben el estar juntos como una fuente de satisfacción).

- c) Roles: el rol es un conjunto de patrones de conducta esperados que se atribuyen o se desean de una persona por el hecho de ocupar una determinada posición dentro de un grupo. En un grupo cada integrante juega un rol particular y ese rol tiene influencia en el funcionamiento del grupo. En los distintos grupos y organizaciones en los que nos movemos (familia, ámbito de trabajo, comunidad de propietarios, partido político, sindicato, etc.), desempeñamos roles específicos, es decir, nuestra conducta cambia y se adapta al rol que estemos desempeñando en una situación concreta. Pero pocas veces el rol a desempeñar es algo claro para los individuos y los problemas relacionados con su desempeño pueden ser una importante fuente de stress y de insatisfacción.
- d) Status: el status es el grado social dado a un individuo por la posición que ocupa. Es una imagen social que se tiene del ocupante de una determinada posición y se halla muy relacionada con las estructuras de poder y autoridad de un grupo. Varios factores pueden influir en el status: la antigüedad, la experiencia, el poder, la capacidad de influencia, etc.
- e) Composición de los grupos: hace referencia a la homogeneidad o heterogeneidad existente entre los integrantes de un grupo frente a determinados aspectos como edad, conocimientos, experiencia, especialidad, etc. Un grupo homogéneo es probable que sea más eficaz y productivo en situaciones donde la tarea sea específica y la cooperación sea necesaria (por ejemplo, un equipo de bomberos). Un grupo heterogéneo es más probable que sea eficaz cuando la tarea requiera un esfuerzo creativo y se necesite un rango diverso de habilidades para llevarla a cabo.

El espacio social de un individuo se mide por el número de personas con quienes tiene relaciones personales y por la calidad de estas relaciones. También puede entenderse como el número de roles desempeñados por el individuo en los grupos: el de hijo, el de estudiante, el de empleado, el

de amigo, el de miembro de una ONG, etc. El desempeño de roles distintos genera un espacio social más satisfactorio: se reciben y se reparten muchas influencias. Desde este punto de vista un grupo es un sistema abierto porque no absorbe al individuo, respeta su libertad, acepta sus aportaciones y le enriquece con sus influencias. Todo grupo que tienda a acaparar el tiempo, las inquietudes y las acciones del individuo se acerca al sistema cerrado donde la definición clásica de grupo va perdiendo entidad: las personas interactúan menos, no se influyen mutuamente y no se perciben satisfactoriamente como miembros activos de un grupo. Allí se impone el poder de las normas establecidas por otros, el control es muy estricto y se hace lo que viene de arriba, no se interactúa. Quizá eso es lo que puede caracterizar a los grupos cerrados como las sectas.

3.- FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS GRUPOS

La constitución de un grupo tiene ante todo un requisito cuantitativo, ya que el grupo ha de estar formado por tres personas, como mínimo. Además, el grupo tiene que cumplir otra condición fundamental: que sus miembros tengan conciencia de grupo, lo que es lo mismo, sentimiento de pertenencia. Esta conciencia se consigue si en el grupo se dan las circunstancias siguientes:

- Unos fines comunes, explícitos o no
- La posibilidad de comunicación entre los miembros del grupo, relacionada con opiniones, informaciones y actitudes
- Una libre evolución de las actitudes de los miembros del grupo, a fin de poder llegar a un acuerdo final suficientemente elaborado. Esta libre evolución implica la ausencia de cualquier tipo de presión autoritaria, ausencia que debe ser compatible con la organización interna del grupo

Aunque realmente cada grupo tiene unas características específicas, todos tienen en común el tránsito por unas fases, que si logramos conocer y comprender, nos pueden ayudar a aclarar el proceso de interacción que se produce cuando varias personas se reúnen para trabajar en grupo. Hasta que los grupos llegan a ser verdaderamente eficaces dentro de las organizaciones tienen que superar con éxito varias etapas, avanzando desde su formación, donde el grupo es realmente la suma de individualidades, hasta la etapa final, donde el grupo es capaz de desarrollar un elevado grado de eficacia. Las fases o etapas de desarrollo, según Tuckman, son:

- formación,
- conflicto,
- establecimiento de normas,
- producción.

Para ser fieles al enunciado del temario de nuestra oposición vamos a ver en este punto las dos primeras etapas, es decir las etapas de formación y de conflicto o de “mantenimiento”, tal como señala el enunciado del presente tema:

A.- Formación

Es una etapa de desorientación, en la que no existe idea de grupo, tan sólo hay un conjunto de personas. Los miembros desconocen el objetivo, el contenido de la tarea, lo que se espera de ellos, etc. Esta etapa se caracteriza por:

- Personalismos; al no existir un objetivo común y compartido por todos se funciona movido por intereses propios
- Expectación; los miembros pueden sentir tensión, incomodidad y cierta ansiedad al desconocer qué se espera de ellos y el papel que deben cumplir
- Dependencia; el desconocimiento de la metodología de trabajo genera inseguridad y tendencia a depender de la figura del jefe de grupo para buscar orientación
- Formalidad; las relaciones entre los miembros no son fluidas. Al no existir un conocimiento mutuo se adoptan comportamientos muy formales

La función básica del responsable del grupo o jefe en esta etapa es proporcionar orientación: definir el objetivo, los papeles de los distintos miembros del grupo, las normas de funcionamiento y el método de trabajo. Es decir, crear la estructura necesaria para que el grupo empiece a funcionar. Por otra parte, un equipo permanente puede volver, en ciertos aspectos, a esta etapa por causas como: cambio del responsable del equipo, cambio de tarea o ampliación de cometidos, cambio de alguno o algunos integrantes del equipo.

Como estamos comprobando, las descripciones que hacemos se refieren más específicamente a los grupos formales.

B.- Etapa de conflicto

Como consecuencia del surgimiento y predominio de los objetivos e intereses personales aparecen ciertos conflictos, explícitos o implícitos. Esta etapa de crisis de identificación grupal es decisiva porque de ella depende el que surja un grupo muy estable o que se desintegre, si es un grupo informal. Si se trata de un grupo formal se podría prolongar la crisis, disfrazada de subgrupos, se suscitarían contraposiciones de normas y nula o muy baja consecución de los objetivos. Para los miembros, estas vivencias negativas lo que proporcionan es insatisfacción. Esta situación en las organizaciones productivas arrastra a los miembros a encerrarse en sí mismos, a no aportar casi nada o a buscar trabajo en otro sitio.

Cuando se logra superar la crisis aparece un reajuste general y el grupo comienza a centrarse definitivamente en los objetivos. La resolución de los conflictos es lo que determina el surgimiento de la confianza entre los miembros. Esta etapa de conflicto, la que según el enunciado de nuestro tema sería de “mantenimiento”, se caracteriza por la aparición de:

- Posturas individuales y defensa de intereses encontrados
- Competición y rivalidad entre los miembros
- Alianzas, búsqueda de apoyo y polarización del grupo

La intervención del que dirige el grupo debe ir encaminada a orientar al grupo hacia el objetivo y resolver los enfrentamientos. Con estas estrategias se logra mantener el grupo pero interesa que el coordinador haga todo lo posible para que esta etapa de crisis sea corta aunque no sería adecuado cerrar la crisis en falso porque resultaría muy difícil pasar con decisión a la siguiente fase: la del crecimiento del grupo mediante el establecimiento de unas normas y principios válidos para todos.

Según los expertos, entre ellos Carl Rogers, la aceptación de la realidad, de los hechos y de sí mismo, por parte de cada miembro no es un obstáculo para el cambio o la búsqueda de soluciones sino que representa ya el comienzo del cambio. El papel de coordinador, en ese caso, es un papel de facilitador. Para ello tendrá que emplear el adecuado recurso: la comprensión empática que significa ponerse en el lugar del miembro que comunica su situación ante los demás para intentar comprender el significado exacto de lo que manifiesta. Pero junto a ello está la oportunidad de que el otro pueda expresarse de forma espontánea, sin una previa o cuidadosa censura o contención, y pueda sacar a flote experiencias profundas, desencantos y alegrías. De esa forma la persona se aproxima al estado en que todo se conoce y acepta. Con la comprensión empática se busca todo lo contrario a un *lavado de cerebro* o a un *control del pensamiento*.

Un buen diagnóstico sobre la situación de crisis de un grupo puede revelar una o varias de estas características: bajo nivel en la contribución de los integrantes, incluyendo al coordinador; el prevalecimiento en el grupo de los puntos de vista autoritarios o *laissez-faire* hacia el funcionamiento grupal; un nivel bajo en la madurez, la disciplina y la moral del grupo; tareas grupales elegidas inadecuadamente y mal definidas, etc.

Tanto el diagnóstico como el establecimiento de estrategias de cambio pueden ser tareas en las que sea necesario acudir a la colaboración de consultorías externas.

4.- INFLUENCIA DEL GRUPO SOBRE SUS MIEMBROS

Cualquier grupo, al ser elemento de socialización del individuo influye sobre este en mayor o menor medida, dependiendo de una serie de factores.

Hay moldes socioculturales que actúan sobre los individuos desde el momento en el que nacen; lo mismo sucede en cuanto a las normas de ética, creencias y valores. El niño en principio acepta todo lo que proviene de sus padres, superiores o educadores, pero luego, a medida que progresa en auto-discernimiento y tiene más posibilidades de establecer comparaciones, puede, o bien sentir todavía con más intensidad y fuerza aquellos valores, o bien rechazarlos e incluso adoptar otros que difieran de su cultura o grupo subcultural, evolucionando así desde la moral del *deber* (plena heteronomía), a la moral del *bien* (relativa autonomía). Cuando la personalidad llega a la suficiente madurez las influencias tienen más que ver con los roles que desempeña el individuo en los distintos grupos en los que desarrolla su vida: el hogar que funda, el ambiente de trabajo, la peña deportiva, etc.

En los grupos, una vez que se supera la etapa de crisis, se establecen unas normas que orientan las conductas de los miembros. Esas normas, en general, son el producto del consenso y de pactos. Las individualidades, con sus respectivos intereses, desaparecen para dar paso a una manera de ser y de actuar diseñado en las normas. Cada miembro adopta su comportamiento a lo que *debe ser* y sirve, a la vez, de modelo, de ejemplo de comportamiento para los demás. Esta es la mayor influencia del grupo sobre sus miembros. Recordemos que aquí no estamos hablando, precisamente, del jefe de grupo o del líder y su influencia en los otros. De este asunto se habla en los temas del liderazgo y de la dirección en la empresa. En definitiva, un grupo que funciona de manera excelente puede influir tanto que la persona llega a manejar unos conocimientos similares a los de los demás (sabe), mantiene un grado de motivación como ellos (quiere) y realiza una conductas o acciones que coinciden con las acciones de sus semejantes y con los objetivos marcados (puede).

Cada miembro del grupo, por influencia de este, se mueve dentro de una conformidad con las normas previstas y ejerce, a la vez, una labor de control directo o indirecto de los demás miembros. Si su capacidad de control es conforme y coincide con la del resto podemos hablar del poder que tiene el grupo para pedir o exigir al individuo que se aparta de la mayoría que cambie de actitud. En este caso hay una confrontación entre colectividad e individualidad tras la cual habrá una aceptación y un cambio del sujeto protagonista o, en caso contrario, habrá una sanción, un “apartarlo” o, en ciertos casos, la presencia de una cierta crisis en el grupo.

A cambio de ceder en cuanto a ejercicio de la libertad el individuo encuentra en el grupo la compensación de la aceptación, de la estima, de ser tomado en cuenta, la motivación colectiva y el apoyo. Estas son las reglas y los resultados en este pequeño ejemplo del importante proceso de socialización, proceso al que necesariamente estamos obligados los humanos, sea para evitar que se cumpla la máxima de Hobbes de que el hombre es lobo para el hombre o sea para, más en sentido positivo, aplicar el llamado pacto social.

Los expertos consideran que la influencia de los grupos bien llevados tendría tal fuerza que llegaría a modificar el comportamiento del individuo no sólo en cuanto al rol que desempeña en su grupo sino que trascendería y el sujeto extendería sus cambios a todos los ámbitos por los que se mueve. En este sentido, dice Rogers, *He visto que, como resultado de su experiencia en el grupo de encuentro, los individuos escogían un rumbo totalmente nuevo para sus vidas. A algunas personas las deja intactas... otras manifiestan el cambio más tarde... He conocido sujetos para quienes la experiencia significó un cambio incluso en la intensidad de su comunicación con su cónyuge y sus hijos.*

Hay casos en los que, como resultado del buen funcionamiento de los grupos, la comunicación interpersonal se convierte en el concepto básico de la cultura corporativa de una firma comercial o empresa. Aunque el cambio y el crecimiento son a menudo motivo de turbulencia en la vida interior del individuo los resultados positivos son casi inevitables en las organizaciones.

Ese tipo de cambio es el que defiende Covey con sus tesis. Es la revolución de la ética, algo que están empezando a ver las empresas como necesario a muy corto plazo. A través de su obra *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* Covey expone la construcción de una autoconfianza a prueba de bomba a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, de la honestidad y la dignidad humana necesarias para transformar nuestro universo laboral e íntimo en algo auténtico y único. Eso solo puede ocurrir en grupos muy cohesionados y altamente efectivos.

Por otra parte, justamente en los grupos pequeños es donde se desarrolla de manera intensa la adquisición de los distintos factores de la inteligencia emocional. Es decir, en el continuo contacto con los miembros del grupo y, en especial en las reuniones, es donde cada individuo está llamado a poner en práctica:

- El autocontrol. El control de los estados emocionales agresivos y que causan daño a los demás o que provocan que ellos también reaccionen con agresividad. La emoción está siendo sometida a la

razón o controlada por los factores capacidad de escucha y tolerancia.

- Estar abierto a las críticas y nuevas aportaciones, tanto en el sentido de dar como de recibir. Eso supone saber reaccionar y seguir adelante, sin caer en la defensa a ultranza de sus errores.
- Sentir la motivación por el logro, impulsar el deseo de empeñarse por hacer las cosas cada vez mejor. Surge aquí un compromiso por mejorar los resultados y no se vacila a la hora de asumir riesgos calculados.
- El fomento de la iniciativa. Se trata de estar dispuesto a aprovechar las oportunidades y perseguir el logro de los objetivos más allá de lo que los jefes o coordinadores esperan del mismo. No duda el individuo en saltarse las rutinas habituales cuando es necesario llevar adelante el trabajo y también moviliza a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados.
- La práctica de la empatía, la capacidad de contemplar o sentir la situación desde el punto de vista del otro. Se trata de darse cuenta de lo que sienten los demás, sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. La empatía es nuestro radar social que nos ayuda a captar un tono de voz o una expresión facial y a interpretar lo que está detrás de eso.
- La práctica de la capacidad de persuasión y la capacidad de influencia, trasladando muchas veces el estado de ánimo optimista a los demás y contagiándolos, empleando también las herramientas más eficaces de la persuasión. Las personas influyentes, por ejemplo, hacen presentaciones precisas y excelentes.
- La capacidad de negociar para resolver conflictos y la capacidad de liderazgo, sabiendo promover, en este segundo caso, la sinergia grupal. Cuando hablamos de capacidad de negociar no nos estamos refiriendo a que un empleado con inteligencia emocional sea un experto en el proceso de negociación y deba ser llamado cada vez que haga falta sino a que tiene desarrollada la habilidad personal de aportar algo y recibir algo de los demás, enriquece y se enriquece. Es esa persona que en lugar de tener conflictos con los demás busca afrontarlos con aportaciones positivas. Es muy valorado, muy apreciado y se reciben con agrado sus mensajes. Naturalmente, siempre que tiene que decir algo que no le gusta lo dice a quien corresponda pero con asertividad.

(Recordemos las claves a utilizar en la situación asertiva “Defensa de opiniones”:

- Entiendo tu manera de ver..., comprendo tu postura, sin embargo pienso que...
- En parte estoy de acuerdo...

- (Resumir la idea del otro y luego)... “No estoy de acuerdo porque... (aporto razones de valor, pruebas, etc.)
- Con la nueva información que recibo puedo reafirmar mi opinión o cambiarla)

Y aporta soluciones desde su punto de vista, manifestando que si puede hacer algo más está dispuesto a colaborar.

5.- CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UN GRUPO

Tras el desarrollo del punto de influencias del grupo sobre sus miembros vamos a continuar hablando de las etapas restantes en el desarrollo de un grupo, es decir: la etapa del crecimiento o de establecimiento de normas y la etapa de producción o pleno desarrollo del grupo.

A.- Etapa de crecimiento de un grupo o de establecimiento de normas.

Se establecen expresa o tácitamente ciertas normas de funcionamiento con el fin de centrar al grupo en la tarea o en los objetivos y de integrar los intereses de los participantes. La etapa de establecimiento de normas se caracteriza por:

- Organización y distribución del trabajo
- Asunción de la responsabilidad de cada uno frente a los demás miembros
- Aparición de un líder, en los grupos informales, o mayor exigencia al responsable oficialmente asignado, en los grupos formales
- Se refuerzan las relaciones, aparece el *nosotros* y un lenguaje común
- Desaparecen las tensiones. Los conflictos en relación con la tarea se evitan o resuelven con facilidad para asegurar la armonía entre los miembros

La coordinación en esta etapa requiere la capacidad del responsable o director para conseguir que el grupo participe en los resultados, comparta la responsabilidad y tome decisiones, refuerce la comunicación y la confianza. Por otra parte, es de esperar que cada miembro practique los roles que se le asignó o que, en función de sus características personales, pueda realizar su contribución al grupo. Esa aportación no siempre es positiva porque también se desempeñan roles negativos como vamos a ver a continuación.

- En el campo de las ideas.
- Roles positivos: el aclarador (vuelve a mencionar un asunto o tema después del debate, sintetizando y aclarando), el intelectual del grupo

(es el que emite profundas y variadas reflexiones, apoyándose en experiencias personales o ajenas para reforzarlas, ofrece proyectos y alternativas), el informador (trae al grupo cualquier información veraz, le pone al día oportunamente, le enriquece, ayudando así a tratar mejor los problemas), el interrogador (hace preguntas, busca orientaciones y aportaciones, pide información para sí o para el grupo, hace críticas constructivas), la mayoría o minoría silenciosa (apoya al coordinador o dirigente de forma implícita y no siente necesidad de manifestarse; usa con frecuencia el feed back gestual).

→ Roles negativos: el confuso, el reservado.

□ En el campo de la conducta.

→ Roles positivos: el animador del grupo (es optimista, cordial, diplomático, con una fuerte motivación), el armonizador (concilia las opiniones opuestas, comprende a los demás, acepta críticas y aportaciones, busca el máximo consenso en el grupo), el reductor de tensiones (desinfla el ambiente tenso del grupo con bromas y ocurrencias en el momento más oportuno), el que llama al orden (insiste en que debe empezar la reunión a la hora anunciada o que se respeten los puntos del orden del día, evita que se produzcan desviaciones o que se pierda tiempo con aportaciones superfluas).

→ Roles negativos: el agresor (crítica duramente a los demás, se manifiesta hostil al grupo, trata de llamar la atención sobre su persona), el dominador (acapara el tiempo con interminables monólogos, dogmatiza todo lo que dice, interrumpe las intervenciones de los demás, desestabiliza al grupo cuando no salen adelante sus propuestas), el negativista o pesimista, el boicoteador (todo lo toma como si fuera burla), el tímido, el chivo expiatorio (es la persona contra la que el grupo puede descargar todas las culpas), el desertor (aunque es muy formal se manifiesta indiferente y apartado, mientras los demás debaten él sueña con los ojos abiertos).

Conviene puntualizar ciertos aspectos con respecto a los roles:

- Una persona puede desempeñar distintos roles en uno o más grupos. Todo depende de las circunstancias grupales o individuales
- El desempeño de los roles constituye el termómetro en la vida grupal
- Un miembro puede cambiar o mejorar su rol si se renuevan los jefes o el resto del personal
- Los que ejercen constantemente roles negativos serían los menos indicados para llegar a coordinar o dirigir grupos
- Los que ejercen roles negativos pueden estar utilizando tácticas especiales para conseguir objetivos ocultos
- Los roles que hemos señalado no son los únicos sino los más llamativos

B.- Etapa de desarrollo de un grupo o etapa de producción

En esta etapa el grupo alcanza una alta productividad. Se caracteriza por:

- Relaciones interpersonales fluidas y espontáneas
- Liderazgo compartido
- Orientación hacia la tarea
- Satisfacción grupal

El coordinador debe prestar atención para que el grupo se mantenga en esta situación aunque en algún momento se puede producir una regresión a etapas anteriores. Es natural que en cualquier momento surja un conflicto interpersonal, basado en las relaciones humanas o en la tarea. Lo importante es resolverlo seriamente cuanto antes.

Muchas veces aparece el conflicto cuando se enfrenta el grupo al nuevo participante, al intruso o al nuevo jefe. La seguridad interior del grupo, la satisfacción de estar juntos, la red de relaciones establecidas y las costumbres del grupo hay que defenderlas frente al extraño. El intruso que se presenta no participa de ningún modo de la seguridad afectiva del grupo. Su llegada va a plantear problemas. Si no hay más remedio el grupo le enseñará cuáles son sus costumbres y normas y se le hará ver con toda claridad que está obligado a observarlas. El intruso candidato tiene necesariamente un modo diferente de sentir las cosas; puede incluso hallarse insatisfecho del modo de hacerlas y tendrá que resolver, inicialmente, dentro de sí el conflicto entre la realidad que afronta y su deseo o lo que él imaginaba.

6.- LOS GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales, en contraposición con los formales, se desarrollan de manera espontánea y los roles y normas surgen a partir de las distintas interacciones que se llevan a cabo. Una vez que las normas y roles se establecen, los miembros normalmente se suscriben a ellos, en la medida en que cada uno se considera miembro del grupo o desea ser considerado como tal. Los grupos informales se configuran debido a que una persona inmersa en una organización establece relaciones con otras, al margen de las relaciones formales.

Los grupos informales existen por la necesidad que tenemos de relacionarnos con otras personas y a menudo se basan, sencillamente, en el aprovechamiento de la circunstancia de que una persona se encuentra con otras en el curso de sus actividades diarias de trabajo. Posiblemente la proximidad física es el factor más influyente en el nacimiento de estas relaciones.

Un grupo informal suele surgir como resultado de las vivencias positivas en el grupo formal. Si los miembros trabajan juntos, se divierten en el trabajo, disfrutan estando en compañía y pueden bromear, ¿por qué no pueden trasladar eso a lugares y momentos ajenos al trabajo? En ese caso lo que une es el deseo de practicar un deporte, de disfrutar del ocio juntos, de compartir inquietudes culturales, gastronómicas, etc. Los miembros de los grupos informales tienden a ser los más cercanos al puesto de trabajo.

En cambio, si los trabajadores se ven sometidos a presión, no comparten experiencias positivas porque casi no existen en el ambiente laboral, si la empresa o los responsables más cercanos provocan una gran insatisfacción, los miembros de grupos informales no siempre van a ser los compañeros más cercanos en el trabajo. Tenderán a unirse los más afines en la crítica y el malestar. Esos grupos suelen dedicarse a *olvidar el trabajo* y distraerse atendiendo a inquietudes muy diversas o, por el contrario, suelen unirse para compartir el malestar y la oposición a lo que existe en el trabajo. Allí se pueden fraguar estrategias para ir en contra de lo instituido o para idear alternativas más o menos nuevas.

En cualquier caso la existencia y el funcionamiento de un grupo informal va a depender del tiempo que compartan los miembros, de su participación voluntaria y de la respuesta que se dé a los compromisos que se asumen y no tanto del cumplimiento o no de las normas, que son generalmente tácitas.

Uno de los enfoques más llamativos a la hora de entender mejor el grado a la profundidad de las relaciones en los grupos informales es “La Ventana de Johari”, desarrollada por los autores LUGT e INGRAM. Según ellos cada uno de nosotros dispone de una Ventana de Johari frente a los demás miembros del grupo. En esa ventana podemos distinguir cuatro zonas:

- Área libre. Es el cuadrante que recoge todos los aspectos conocidos por la persona y por los demás. Son asuntos sobre los que nos podemos comunicar sin problemas.
- Área ciega. Es el ámbito que abarca cosas que los demás perciben en nosotros pero que nosotros mismos somos incapaces de ver. Allí caben, por ejemplo, nuestro comportamiento agresivo, nuestra inseguridad o nuestra pedantería. De ello no somos conscientes, posiblemente.
- Área oculta. Es la zona que pertenece a nuestra intimidad. Es lo que sabemos y conocemos pero que no revelamos a los demás. A veces ni siquiera lo tenemos muy elaborado. Aquí caben nuestros miedos, las dudas, los odios, los secretos que no queremos revelar, los errores cometidos en el trabajo, etc.
- Área desconocida. Ni yo ni los demás somos conscientes de ciertos comportamientos o actitudes. Puede ser que existan porque más de una vez se han manifestado en la realidad pero en ese momento han

dejado de estar en la zona oculta y han pasado a cualquiera de las otras tres.

Es fácil entender que en un grupo informal nuevo el área libre es muy pequeña y a medida que el grupo se desarrolla esa zona va en aumento.

Finalmente, todo lo que se pueda decir de la comunicación informal en el tema 48 (“La comunicación en la empresa”) vale también para aquí ya que a un grupo informal le acompaña una comunicación también informal.

7.- GRUPOS PERMANENTES Y GRUPOS TEMPORALES

Los grupos permanentes son los que se crean con la idea de mantenerse a lo largo del tiempo. La consecución de los objetivos no conlleva la desaparición de los grupos porque, en general, son objetivos de continua consecución. Aunque cambien los jefes responsables, entren o salgan sus miembros, se modifiquen las normas o se actualicen los objetivos los grupos siguen. En todo caso, las características anteriores son las que ayudan a definir su estabilidad y permanencia. Citemos algunos ejemplos: los grupos organizados y estructurados de las empresas, las asociaciones, los partidos políticos, las congregaciones religiosas, los equipos humanos de las instituciones públicas, etc.

Las fases del desarrollo de los grupos son aplicables en su totalidad y a veces casi exclusiva a los grupos permanentes.

¿Con qué se puede encontrar un nuevo directivo, mando intermedio o un trabajador cuando entra en una empresa? Veamos el caso del dirigente. El nuevo responsable encontrará, muy posiblemente, un grupo de colaboradores heterogéneos que realizan cometidos independientemente, con diferencias en cuanto al grado de rendimiento, y que ocasionalmente colaboran para realizar determinadas tareas. Si éste es el caso al manager se le presenta el reto de conseguir el funcionamiento de auténticos y eficaces grupos. Sigamos con la descripción de lo que se puede encontrar el nuevo responsable.

Determinadas personas tienen mayor preponderancia y capacidad de influencia que otras, las relaciones no se producen por igual entre todos los miembros, han existido conflictos y tensiones y, en mayor o menor medida, sobreviven subgrupos y personas trabajando aisladamente. En esa situación sería acertado afirmar que la productividad no alcanza niveles elevados (las metas a conseguir conjuntamente así como los

roles de cada uno, podrían no estar lo suficientemente claros) y el conocimiento y experiencia de los miembros acerca de cómo trabajar juntos es todavía insuficiente. No obstante, aparentemente en ciertos grupos el clima existente es bueno, sus miembros simpatizan y se apoyan mutuamente pero esto no implica que estén preparados para abordar tareas en grupo de forma eficaz, a la vez que pueden ser grupos en los que el conflicto se encuentra latente.

El nuevo manager debe saber que conforme los integrantes vayan adquiriendo o reviviendo las capacidades que les permitan trabajar juntos, se aclaren las normas de funcionamiento y se solucionen los conflictos la productividad aumentará y la insatisfacción irá desapareciendo. En ese caso su apoyo, en calidad de líder, es esencial.

Por su parte, el manager necesita tener presentes algunas ideas que le permitirán iniciar el cambio o las mejoras deseadas, esas ideas son:

- Hay que promover el desarrollo de la gente
- No se puede dirigir a las personas de la misma manera, hay que tratar a los colaboradores uno por uno, aplicando el *liderazgo situacional* o acomodado a cada caso.
- Se deben establecer claramente las responsabilidades
- No hay que reconocer los méritos únicamente a los máximos realizadores
- Conviene averiguar las causas de la falta de rendimiento

Si el manager quiere que sus grupos se orienten hacia la máxima eficacia debe tener presente cuáles son las características de un grupo eficaz. Estas son:

- Existe un objetivo claro ante el cual la aportación de cada miembro es fundamental
- Existe confianza en el poder del grupo. El grupo confía en su capacidad y los miembros se sienten responsables y seguros
- La comunicación es abierta. La atmósfera de apoyo existente favorece que los miembros compartan información, que es entendida como un bien común. La aparición de ideas, comentarios, críticas y sugerencias es algo normalmente aceptada
- El funcionamiento del grupo es flexible y se comparte el liderazgo. La habilidad de los miembros para influir unos en otros revierte positivamente en el funcionamiento del grupo
- El resultado del trabajo es de alta calidad
- Sus integrantes se sienten estimados dentro del grupo. Se reconocen tanto los éxitos individuales como los del grupo. Una atmósfera de apoyo rige todas las interacciones y la resolución de los problemas
- Los miembros se sienten orgullosos de pertenecer al grupo. Se perciben los valores grupales como algo importante

Si todo esto es lo que inquieta al manager y logra con la participación de todos que se implante, el grupo permanente se perfila como un grupo de larga vida positiva, para satisfacción de la entidad y la de todos los miembros implicados.

Los grupos temporales son los que se forman u organizan para el cumplimiento de un objetivo que, una vez alcanzado, estos desaparecen.

Toda la teoría expuesta sobre los grupos permanentes puede ser aplicable a los temporales, en la medida en que la duración temporal lo permita. Así, puede ser que aparezcan las fases en el desarrollo de un grupo o que, dado la inmediata consecución del objetivo no aparezcan como tales fases. Pero no cabe duda de que en todo grupo temporal eficaz el objetivo, el reparto de responsabilidades, la exigencia interindividual y el rendimiento tienen que producirse para que se cumpla el fin por el que se crea.

Por otra parte, el buen funcionamiento de los grupos permanentes repercute en la creación y organización de los temporales y lo mismo cabe decir en sentido contrario. Lo más corriente en las organizaciones productivas es que surja la necesidad de formar grupos temporales a partir de la selección de miembros de uno o varios grupos permanentes.

8.- CONCLUSIONES

Ya que vivimos en un medio progresivamente impersonal, dominado por la tecnología científica e industrial que ha invadido los hogares, en un hacinamiento urbano pero volcado hacia la incomunicación y la soledad es deseable que en los puestos de trabajo se luche por el humanismo, por la comunicación y por la satisfacción de las necesidades psicosociales.

Tanto en el ámbito laboral como en el familiar o el escolar, a todos nos sigue gustando ser valorados, ser tomados en cuenta y ser estimados o apreciados. Dentro de ese contexto hay que seguir defendiendo el modelo del ser humano óptimo. Eso es aún posible hacerlo a través del respeto y el buen funcionamiento de los grupos, sean formales o informales.

Pero, ¿de dónde provendrán los facilitadores entrenados y profundamente eficaces para coordinar esos grupos? Eso es lo que preocupa a muchos teóricos del management y esa es una de las facetas importantes de la revolución de la ética de las empresas que se está queriendo implantar.

9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- BEAL, M.: “Conducción y acción dinámica del grupo”. Ed. Kapeluz
- ROGERS, Carl: “Grupos de encuentro”. Ed. Murguía. Madrid.
- ORAISON, Marc: “Psicología de nuestros conflictos con los demás”. Ed. Mensajero. Bilbao.
- COVEY, Stephen: “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”. Ed. Paidós. Barcelona.
- MOTA, Ignacio de la: “Diccionario de la comunicación”. Ed. Paraninfo. Madrid.
- FRANCO M., René: “Claves para la participación en los centros escolares”. Ed. Escuela Española. Madrid.
- CERDÁ, Enrique: “Una psicología de hoy”. Ed. Herder. Barcelona.
- GOLEMAN, Daniel: “La práctica de la inteligencia emocional”. Ed. Kairós. Barcelona.
- BLANCHARD, Kenneth y otros: “El ejecutivo al minuto. Formación de quipos de alto rendimiento”. Ed. Grijalbo. Barcelona.
- COOPERS-LYBRAND: “El Capital Humano y la Empresa”. Cuadernos de Cinco Días, Nº 8. Madrid.
- Jericó, Pilar: “No miedo en la empresa”. Ed. Alienta. Barcelona.
- Páginas web: www.nomiedo.com, www.radu.edu.uy/fcs; www.psicologia.laguia2000.com; www.mitecnologico.com