

Unidad 3

Los grupos

Los puercoespines

Era invierno y los puercoespines, aislados cada uno en su rincón, tenían frío. Transcurrieron unos días, hasta que se les ocurrió que una buena forma de calentarse sería apretarse unos contra otros. Al acercarse, sintieron un agudo dolor, por las heridas que se producían unos a otros con sus púas, y volvieron a alejarse. Al poco tiempo, el frío se tornó insoportable, y volvieron a buscar el calor de los cuerpos amigos. Los pinchazos, les recordaron, que, tratándose de puercoespines, el exceso de cercanía era peligroso. Decididos, sin embargo, a no dejarse vencer en su lucha contra el frío, se alejaron y se acercaron varias veces, hasta que alcanzaron una distancia óptima, que les permitió estar calentitos, pero sin lastimarse.

“Conforme al testimonio del psicoanálisis, casi todas las relaciones afectivas íntimas de alguna duración entre dos personas – el matrimonio, la amistad, el amor paterno y filial – dejan un depósito de sentimientos hostiles, que precisa, para escapar de la percepción, del proceso de la represión. Este fenómeno se nos muestra más claramente cuando vemos a dos asociados pelearse de continuo o al subordinado murmurar sin cesar contra su superior. El mismo hecho se produce cuando los hombres se reúnen para formar conjuntos más amplios. Siempre que dos familias se unen por un matrimonio, cada una de ellas se considera mejor y más distinguida que la otra. Dos ciudades vecinas serán siempre rivales, y el más insignificante cantón mirará con desprecio a los cantones limítrofes. Los grupos étnicos afines se repelen recíprocamente; el alemán del Sur no puede aguantar al del Norte; el inglés habla despectivamente del escocés y el español desprecia al portugués. La aversión se hace más difícil de dominar cuanto mayores son las diferencias y, de este modo, hemos cesado ya de extrañar la que los galos experimentan por los germanos, los arios por los semitas y los blancos por los hombres de color.

Cuando la ambivalencia se dirige contra personas amadas, decimos que se trata de una ambivalencia afectiva, y nos explicamos el caso, probablemente de un modo demasiado racionalista, por los numerosos pretextos que las relaciones muy íntimas ofrecen para el nacimiento de conflictos de intereses. En los sentimientos de repulsión y de aversión que surgen sin disfraz alguno contra personas extrañas, con las cuales nos hallamos en contacto, podemos ver la expresión de un narcisismo que tiende a afirmarse y se conduce como si la menor desviación de sus propiedades y particularidades individuales implicase una crítica de las mismas y una invitación a modificarlas. Lo que no sabemos es por qué se enlaza tan grande sensibilidad a estos detalles de la diferenciación. En cambio, es innegable que esta conducta de los hombres revela una disposición al odio y una agresividad, a las cuales podemos atribuir un carácter elemental.” Sigmund Freud

Concepto de grupo

Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin (1971) refieren que, la palabra *grupo* deriva desde su origen etimológico del italiano *gruppo* o *grupo*, y que el sentido original de esta palabra era *nudo* y luego pasó a ser *reunión, conjunto*; a su vez está relacionada con el término provenzal antiguo *grop* (*nudo*) posiblemente derivado de *kruppa* (*masa redondeada*).

El sentido de *círculo* se asocia posteriormente a la noción de grupo, como reunión de varias personas en una nueva construcción, delimitando un espacio de unión circular, de cohesión, de lazos entrecruzados, de relaciones mutuas, de interacciones.

Cuando hablamos de grupo nos referimos a un conjunto relativamente pequeño de personas que interactúan unas con otras y que están conscientes unas de otras. Se sienten identificadas como parte del mismo y suelen unir fuerzas para cumplir con las metas propuestas cuando es necesario.

Por lo cual es central la idea de intersubjetividad. La intersubjetividad plantea un espacio de relación entre sujetos. No se trata de la suma de ellos, ni de sus aportes, sino de una construcción a partir de la interacción y de los intercambios que se producen.

Pichón Riviere entiende que un grupo es un **conjunto restringido de personas ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea** que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Según **Newcomb**, hay dos condiciones en las que dos o más personas constituyen un grupo: **compartir normas** con respecto a algo y la existencia de **roles sociales** estrechamente intervinculados.

Las personas forman grupos por diversos motivos:

1. La satisfacción de las necesidades:

- De Seguridad: Algunos empleados podrán sentirse desamparados ante la Gerencia y ante toda la organización al no contar con un grupo en quien apoyarse cuando se aportan las exigencias gerenciales; esta soledad provoca inseguridad, siendo el empleado miembro de un grupo puede participar en las actividades de éste y discutir las exigencias de la gerencia con otros integrantes que tengan puntos de vista de respaldo. La interacción y comunicación entre los integrantes del grupo amortiguan el efecto de las exigencias gerenciales.
- De Tipo Social: La sociabilidad de la gente estimula su necesidad de afiliación; el deseo de formar parte de un grupo resalta la intensidad de las necesidades sociales.
- De estima: A los empleados con mucha necesidad de estima, pertenecer a un grupo de esta naturaleza puede proporcionarles satisfacción.
- Cercanía y Atracción: Cuando las personas trabajan muy cerca de otros tienen oportunidades para intercambiar ideas, pensamientos y actitudes acerca de actividades de trabajo y ajenas a él. Tales intercambios fomentan la formación de grupos.

2. **Las Metas de los Grupos:** Las metas de un grupo pueden constituir las razones para que una persona se sienta atraído hacia él. Pero no siempre es posible identificar las metas de los grupos. La suposición de que los grupos formales cuentan siempre con metas claras se debe moderar mediante la comprensión de que la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje pueden distorsionar las metas.

3. **La Economía:** En muchos casos los grupos se integran porque los individuos piensan que si se organizan pueden obtener mayores beneficios económicos de su trabajo. Al trabajar y cooperar como grupo los individuos pueden percibir beneficios económicos más altos

Según Didier Anzieu, podemos hablar de distintas Categorías:

Multitud: cuando se reúnen los individuos en gran número (centenas o millares) sin haber buscado reunirse. Por ej. gente en la playa, gente en la iglesia. Cuando hablamos de masa el número de personas es aún más grande, las cuales no están físicamente reunidas, ni es posible reunir las.

Pandilla: tienen la similitud en común, se reúnen voluntariamente por el placer de estar juntos. Se busca el mismo modo de pensar y sentir, lo cual aporta seguridad y sostén afectivos. Posee número limitado de miembros y mayor duración en el tiempo.

Agrupación: cuando las personas se reúnen con una frecuencia de reuniones, con permanencia de objetivos. Sus fines responden a un interés común. Fuera de la realización de estos fines, los miembros no tienen ningún vínculo. Por ej. asambleas, coaliciones, colectividad, colonia de vacaciones, academias, conventos.

Grupo pequeño o primario: posee un número restringido de miembros, con numerosos intercambios individuales, búsqueda de los mismos fines con cierta permanencia, relaciones afectivas entre miembros pudiendo constituirse subgrupos, interdependencia y sentimiento de solidaridad, unión moral fuera de las reuniones, diferenciación de funciones; normas, creencias y ritos propios. Se desarrollan conductas de mantenimiento que pretenden la conservación del grupo.

Grupo secundario u organización: sistema social que funciona según las instituciones. Persiguen fines determinados, idénticos o complementarios y poseen una estructura que regulan las relaciones entre las partes.

Estructura grupal

Los grupos no son masas desorganizadas. Tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los grupos. Entre los elementos que conforman la estructura encontramos: los roles, las normas, la cohesión, el liderazgo, el estatus, el tamaño y la composición.

Para Pichón Riviere, **rol** es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros. Se denomina rol al desempeño de una persona en una situación dada, es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición. El rol es el papel que debe representarse, por lo que es el aspecto dinámico del estatus.

El concepto de **estatus** refiere a la identificación social, que establece la relación de un individuo con los otros, dentro de la trama de los vínculos sociales. Encontramos así, tanto roles formales o prescriptos, que serán aquellos que están determinados por la posición que ocupa un sujeto en una institución; y roles informales cuando los sujetos juegan un papel dependiendo de la red de interacción grupal.

En el interjuego de roles se destacan como prototipos:

El **portavoz** es el miembro que denuncia el acontecimiento grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo, es la persona que habla por todos.

El **chivo emisario** es un miembro del grupo en el cual se vuelcan aspectos negativos o atemorizantes, apareciendo mecanismos de segregación frente a dicho integrante.

En la otra cara encontramos al **líder**, los miembros del grupo depositan en él solamente aspectos positivos.

El **saboteador** se encargará de dificultar el cambio y atentará contra la tarea.

Para que un grupo pueda llevar a cabo la tarea, los roles deben ser móviles, si ocurre lo contrario y en consecuencia éstos se estancan y encontramos el fracaso.

Las ideas, el aprender a pensar, la creación, estarán para Pichón íntimamente ligadas al concepto de salud, ya que, para él, la misma consiste en una adaptación activa a la realidad. En cambio las conductas, de miedo al cambio, de repetición, las conductas estereotipadas, darán como resultado, enfermedad, la misma será una adaptación pasiva a la realidad.

Las **normas** sociales son líneas de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de un grupo. Permiten comprender las actitudes y el cambio de actividad, la motivación, el funcionamiento cognoscitivo, la socialización, etc.; resultan de un valor funcional considerable en ***mantener la organización de un grupo***, en preservar la estabilidad de su estructura y guiarlo por la ruta que lo lleve a sus objetivos. Se disponen como expectativas compartidas acerca del comportamiento apropiado de los miembros.

En cuanto al tipo de normas estas se pueden caracterizar por marcar la conducta que debe realizarse, ***prescriptivas*** o la conducta que no debe realizarse, ***proscriptivas***. Ser claramente expresas, ***explícitas, o implícitas*** si no son claramente expresadas al interior del grupo. ***Formales*** si son expresadas conscientemente, o ***informales*** si son expresadas de forma inconsciente. ***Institucionales*** si son establecidas por un líder o un agente externo mientras que si surgen de un proceso gradual son ***evolutivas o voluntarias*** si nacen de un proceso de negociación entre los miembros del grupo.

Los antecedentes del individuo y sus experiencias previas influyen en la formación de las normas. Que se considere deseable o indeseable, bueno y malo, en cierta medida se encuentra determinado por los estímulos a los que hayan estado expuestos. Como Sherif lo indica, en un país donde gran parte de las mujeres mida menos de 1.60 metros, una muchacha vigorosa de 1.75 será considerada demasiado alta; es decir, las normas sociales suelen reflejar la experiencia común de los individuos que las crean.

El **liderazgo** implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. Los líderes son agentes de cambio (personas cuyos actos afectan a otras personas más, que los actos de éstas les afectan a ellos). El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación de los demás miembros, por tanto, los líderes serán los más influyentes en cuanto al logro de los objetivos del grupo. Se profundizará más adelante.

Cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente. Se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes (Shaw).

Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo.

Grupos formales e informales

Con grupos formales, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.

Dentro de los grupos formales podemos mencionar: los *grupos permanentes* que forman parte de la estructura organizacional y son estructuras reflejadas en el organigrama. Por ej. grupos de directivos, grupos de especialistas, etc. Los grupos temporales son conformados para realizar acciones puntuales, para resolver un problema o hacer frente a una situación. Pueden ser internos o externos.

En contraste, **los grupos informales** son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Siguiendo a Schein podemos hablar de grupos informales horizontales (miembros del mismo nivel), verticales (diferentes niveles jerárquicos), mixtos.

Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera para crear un buen ambiente de trabajo haciendo que las tareas diarias se conviertan en una tortura.

Lo ideal es que la administración canalice la energía de estos grupos de una manera positiva y ayude al buen desarrollo del grupo para que se convierta en un aliado y no en un posible enemigo.

Identificar al líder es el primer paso para lograr un acercamiento importante a los grupos informales, ya que estos seguirán a su "jefe" y pondrán todo el empeño para salir adelante si sienten que los está llevando por buen camino, al inclinarse por el bienestar de los integrantes y la consolidación de los deseos grupales.

La dinámica de grupos

Los orígenes de esta área de estudio se remontan al trabajo de Kurt Lewin, psicólogo gestaltista, creador de la teoría de campo, en la cual afirma que no se puede entender al ser humano fuera del entorno en que se ubica. Las diferencias individuales en la conducta humana con relación a la norma se dan por la interacción entre las percepciones que tiene la persona de sí misma y el ambiente psicológico en que se encuentra.

La Dinámica de Grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo. También se interesa por investigar los procesos mediante los cuales la conducta individual es modificada en virtud de la experiencia del grupo y trata de poner en claro por qué ocurren ciertas cosas en los grupos, por qué estos se comportan como lo hacen, y por qué los miembros del grupo reaccionan como reaccionan.

Este autor considera que el grupo es un **todo dinámico que posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes** o de la suma de sus partes, concluyendo que el todo no es más que la suma de las partes, el todo y las partes, son igualmente reales, no existiendo diferencias en su importancia.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto.

La teoría de campo que formuló Lewin afirma que la fijación de objetivos personales depende preferentemente de la norma del grupo en la que se ubique la persona. La conducta no se puede entender

sino como resultado de los procesos que se dan en la vida de los grupos. Su hipótesis experimental sostiene que dependiendo de cómo sea el estilo de liderazgo (autoritario, democrático o *laissez-faire*) será el desempeño del grupo. Las tensiones se dan por los conflictos internos y por las frustraciones sufridas al no conseguir los objetivos marcados que actúan como fuerzas motivadoras; estas fuerzas llevan a acciones que alivien o reduzcan necesidades. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico. El grupo, desde estos estudios, forma una totalidad, con propiedades distintas a las de las partes; grupo y ambiente forman un campo social dinámico.

La importancia de los grupos en la organización

Desde la perspectiva empresarial, la importancia de las actividades grupales en el ámbito de trabajo cotidiano asimila conceptos tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización. Conceptos que conjuntamente la empresa y el personal que trabaja dentro de ella, toman como herramientas para mejorar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo mayor beneficio.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. El trabajo en equipo es de gran importancia, ya que se logra mayor eficacia si tenemos en cuenta los diversos aportes de los integrantes en cuanto a ideas y opiniones lo que llega a facilitar la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Entre las ventajas esenciales, que presentan los equipos, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para el individuo:

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

Para la organización:

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

No obstante, las ventajas que representa el trabajo en equipo no deben dejarse a un lado los resultados negativos que puede producir. Por ejemplo:

Decisiones prematuras: Cuando la primera opinión del equipo recibe apoyo suficiente y se acepta sin valorar otras posibilidades, aun cuando esto se deba más a una presentación convincente que a una solución verdadera y a largo plazo.

Dominio personal. Un líder puede dominar la discusión de un equipo e influir profundamente en el resultado, aunque su capacidad para resolver problemas sea limitada. El dominio puede representar un freno para los miembros aun cuando estos presenten mejores capacidades para resolver los problemas.

Formas contrarias Cuando el equipo propone soluciones a un problema, los miembros pueden considerar y defender su solución desde el punto de vista de ganar o perder, en lugar de juzgar objetivamente la pertinencia de cada alternativa.

El consumo de tiempo. Los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que cuando un sólo individuo toma la decisión. En este sentido, puede limitarse la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.

Las presiones para conformarse. Existen presiones sociales en los equipos. El deseo de sus miembros de ser aceptados y de que se los considere importantes para él, puede generar el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, y estimular la conformidad ante ciertos puntos de vista.

El dominio de pocas personas Las discusiones del equipo pueden ser dominadas por uno o varios miembros. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del equipo de trabajo se verá afectada.

Responsabilidad ambigua Los miembros del grupo comparten la responsabilidad, pero ¿quién es responsable en realidad del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es responsable. En una decisión de grupo, se diluye la responsabilidad de cada miembro.

Factores organizacionales y psicoafectivos de cohesión y desintegración de los grupos.

W. R. Bion, psicoanalista inglés, ha sacado ricas conclusiones luego de su trabajo con pacientes psiquiátricos, que se recuperaban de experiencias traumáticas después de la segunda guerra mundial.

Diferencia entre el *grupo de trabajo* y el *grupo de supuesto básico*. El **grupo de trabajo** es el que cumple con el requisito formal, lo que se ha convenido. Pues bien, pero en lo latente, lo que subyace, en esa "otra escena" en la que se dan ciertos fenómenos que no obedecen al propósito principal, y que hasta suelen entrar en contradicción con este, y que explica muchas de las dificultades que tiene un equipo de personas en alcanzar su objetivo formal.

Así, todo lo que se realiza desde la cooperación y la solidaridad grupal es una constante del grupo de trabajo, mientras que los **supuestos básicos** son aquellos desde los que Bion parte para explicar la fusión irracional, aquella que suele muchas veces conspirar contra la tarea explícita. En este caso Bion en vez de cooperación hablará de valencia, que explica los lazos que se mantienen en el nivel de lo inconsciente, de lo irracional, y que suelen dar origen a la fusión grupal.

Bion marca también la importancia del fenómeno de la *regresión* que va a dar lugar al liderazgo y al sometimiento dependiente hacia el líder.

Observa que los individuos, de forma consciente e inconsciente, fantasean con que el grupo (como totalidad) tiene una actitud hacia ellos en cuanto integrantes. Poseen una representación preconsciente sustentada en una representación inconsciente de grupo en cuanto objeto unitario, en dicha representación el grupo se presenta como cosa real que exige algo de los individuos.

El *individuo*, la *mentalidad grupal* y la *cultura grupal* son los tres aspectos que el autor concibe como interjuego que dará al *grupo* como resultante.

La mentalidad grupal sería una **suposición individual** que se expresa a través del sentimiento, idea o fantasía de que el grupo pide algo, espera algo.

La cultura grupal incluiría la estructura que el grupo alcanza, las tareas que se propone y la organización que adopta. Sería la forma en que los sujetos reaccionan a la mentalidad grupal.

Los supuestos básicos

Bion enuncia tres *supuestos básicos* que serían tres configuraciones que puede adoptar la mentalidad grupal, que operarían como estructuras subyacentes que organizan la conducta del grupo, orientándola hacia la búsqueda de cierto liderazgo.

El supuesto básico de **dependencia** implica la existencia de un líder que ha de nutrir afectivamente y materialmente al grupo, y de quien el grupo ha de obtener protección.

El supuesto básico de **Ataque y Fuga**: La característica distintiva es que reconoce a "un enemigo", frente al que se plantea la opción: *atacarlo o escaparle*.

El llamado "enemigo" no es tal, pero que es sí una necesidad vital del grupo, en tanto *función* es no menos imprescindible que el clásico "chivo emisario" que ha descrito Pichon Riviére.

El supuesto básico de ataque y fuga implica una exigencia de *autosacrificio* y de *coraje* grupal.

Su correlato en el grupo de trabajo es el Ejército.

Por último, encontramos al grupo de supuesto básico de **Apareamiento**: la característica de éste es el encuentro dual, la relación entre dos miembros, que tiene a los demás integrantes del grupo como espectadores.

Bien verá en lo inconsciente de la pareja protagonista, la recompensa esperada por los demás miembros ante su resignada exclusión. A diferencia de los grupos de supuesto básico de dependencia y de ataque y fuga, en el grupo de supuesto básico de Apareamiento *el líder no ha nacido*, y he aquí entonces la esperanza de su llegada como Mesías salvador que concluirá con los sentimientos de odio, de desesperación, de destrucción.

Aparece así la *satisfacción moral*, expresada por racionalizaciones verbales que en última instancia aluden a un sentimiento de culpabilidad por todo lo pertinente al odio y la destrucción que reinaba en el supuesto básico de ataque y fuga, por ejemplo.

Instituciones y grupos

Desde una concepción positivista, la institución no es otra cosa que un hecho social. Tal es la definición de Durkheim: Las instituciones son, antes que nada, el orden instituido. Pero también pueden entenderse como sistemas defensivos frente a la angustia.

Berger y Luckmann afirman que la transmisión del significado dentro de las instituciones se basa en el conocimiento social y se transforman en soluciones permanentes para problemas permanentes dentro de una comunidad. De esta forma, la institución propone un orden, legitima y proporciona valores. Los potenciales actores de acciones institucionalizadas aprender sistemáticamente estos significados lo cual pone en evidencia la necesidad de un proceso educativo. Resulta necesario para el funcionamiento de la institución que sus significados se inscriban de manera indeleble en la conciencia del individuo.

La institución es, pues, **un espacio humanizado en donde se encarna la experiencia individual a través de diferentes roles que al ser objetivados se transforman parte del mundo objetivado accesible para**

cualquier sociedad. Así, los roles desempeñados por los individuos participan del mundo social en tanto han internalizado dichos roles al tiempo que el mundo cobra realidad subjetiva dentro de ellos.

Marcelo Percia dice que *una institución es un barullo devastador, un estallido que arrasa con clasificaciones, estadísticas y esquemas, un hervidero de desconfianzas y complicidades...* así, toda institución tendrá diferentes historias. Una historia oficial y otra marginal que se escribirá en los pasillos, en las quejas murmuradas, en el humor.

Como diría Kaminsky, **todo puede hablar dentro de las instituciones en la medida que sepamos escucharlo.** Porque no se trata solo de lo que una institución es sino también aquello que ella cree ser. La creencia conforma una más de sus dimensiones, que amplía el panorama de su estructura física, sus objetivos y sus producciones. Todo esto, conforma una singularidad institucional.

Este autor dirá que en las instituciones podemos ver **grupos objeto** y **grupos sujeto**. Mientras que los primeros están sometidos a las consignas instituidas (jerarquización institucional/verticalidad) su acción es lo que de ellos se espera, estén satisfaciendo o no las expectativas institucionales. Los segundos pueden desprenderse de la jerarquización, por lo tanto son más flexibles respecto al interés personal. Estos grupos no pueden sostener una posición instituyente de forma permanente, pero tienen vocación de "tomar la palabra", algo que los grupos objeto no pueden hacer, en tanto sólo se limitan a repetir "al pie de la letra".

Castoriadis, dirá que la institución es una **red simbólica en la que se combinan dos variables, un componente funcional y otro imaginario.**

Así, todas las instituciones poseen un juego de fuerzas en tensión constante. Por un lado encontraremos lo **instituido** que estará dado por lo establecido, lo determinado y representa una fuerza que tiende a perpetuarse de un modo determinado, conservador, resignado, en contra de todo cambio. Lo **instituyente** será aquella fuerza que oponiéndose a lo instituido, será portadora de la innovación, el cambio y la renovación.

Tanto lo instituido como lo instituyente, poseen una naturaleza dinámica ya que uno ansía el lugar del otro

Se trata de un conjunto de seres humanos que posee una particular forma de organizarse con el objeto de satisfacer necesidades básicas y asegurar producciones culturales.

Los grupos de trabajo en la organización

El **equipo** es la unidad a través de la cual se estructura el trabajo en las organizaciones. Son grupos orientados a la tarea, compuestos por un número de miembros organizados y que interactúan entre sí para conseguir determinadas metas laborales. La modalidad de la actividad es conjunta y coordinada y suelen formarse para gestionar proyectos, resolver problemas, asesorar.

El trabajo es proveedor de bienestar personal y social; favorecedor del estatus y de la identidad social del sujeto, dándole sentido a su vida. Estos grupos cumplen con la doble exigencia de dar respuesta a la creciente complejidad de las tareas que precisa de la colaboración de varias personas y la creciente necesidad de una mayor participación en la organización, ejecución y control de la tarea.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo es parte de un proceso y requiere de tiempo, pues es necesario adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico del equipo.

Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades de este; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo: una figura que pueda llevar adelante un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes, desarrollando una estrategia racional, consiguiendo el apoyo de los centros del poder, incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación: tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico: permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño, en un clima de solidaridad y colaboración.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción puede o no formar grupos de personas que funcionen como EQUIPO DE TRABAJO. No todo grupo funciona como equipo.

Las etapas de conformación del grupo de trabajo

Formación

Enfrentamiento

Normalización

Rendimiento

Disolución

Fragmento Ciudades invisibles, I. Calvino:

Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.

- ¿Pero cuál es la piedra que sostiene el puente? - pregunta Kublai Kan.

-El puente no está sostenido por esta piedra o por aquella - responde Marco-, sino por la línea del arco que ellas forman.

Kublai permanece silencioso, reflexionando. Después añade:

- ¿Por qué me hablas de las piedras? Es sólo el arco lo que me importa.

Polo responde: -Sin piedras no hay arco.

El liderazgo

Chiavenato define al liderazgo como la **influencia interpersonal** ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere estatus al lograr que el grupo logre sus metas. Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo lo cual juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a manifestarse a través de uno de sus miembros. Esta necesidad aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos. Para

organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y es muy importante para la realización de las mismas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con destreza para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del mundo actual, muchas organizaciones están apreciando más a gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Entre los estilos de liderazgo podemos mencionar:

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Los impulsa a incrementar su capacidad de autocontrol y a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus empleados pero la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-**EL LÍDER DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** el líder delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones esperando que asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Características del líder

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia su equipo de trabajo. Deberá ser estratega, organizador y proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va y cómo va a lograrlo.

Deberá conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización, estar preparado para enfrentarlos y aprender de ello para experiencias futuras. Debe ser innovador, progresista, creativo y con apertura al cambio. Se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas.

El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Siguiendo las palabras de Eduardo Press: El arte de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, está basado en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas.

Concepto de mando:

Mando es la actitud que asume una persona que gobierna a otras que se encuentran bajo su dependencia. Es un concepto amplio ya que se refiere tanto al director o gerente de una empresa como al capataz de fábrica. Está relacionado con la jerarquía.

Para reflexionar:

¿Encontrás diferencias entre el concepto de mando y el de liderazgo?

Motivación y liderazgo en la empresa

La motivación del recurso humano en las organizaciones es un asunto fundamental para el desarrollo de estas. Se traduce en crecimiento tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás y saben despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con un ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema.

El desarrollo del personal es estratégicamente importante para las organizaciones, por lo cual éstas ponen atención a la tarea de motivar sus trabajadores. Lo hacen a través de planes que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Lo que se debe buscar en sí es que los empleados se encuentren a gusto y satisfagan sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más desarrolladas.

Incentivos y motivaciones

La mayor parte de los autores, al hablar de los incentivos no hace una diferenciación entre éstos y las motivaciones, no obstante, son conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos debemos partir del principio de que **todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impulsa a la acción**. Pero como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto demuestra que el factor afectivo desempeña un papel predominante en la conducta humana. Desde el comienzo del siglo XX, los psicólogos prestaron mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano en la organización. Recordemos el experimento de Mayo.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones nos aporta un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras preferencias y deseos. Fusionados, estos dos elementos dan como resultado las motivaciones.

El factor intelectual desempeña, sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad.

Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Así lo define Brown cuando dice que un incentivo es una *meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.*

Las motivaciones, impulsan las acciones y tienen una raíz subjetiva. Dependen de la constitución física y psíquica del empleado, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, así como sobre el rendimiento del trabajo.

¿De qué manera te parece que lo hacen?

Los incentivos

Incentivos económicos: el taylorismo

Son los estímulos objetivos capaces de obtener por parte de los empleados la buena voluntad para el trabajo.

Durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganando mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían perezosos. Era mejor mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza.

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés. Hay que mencionar aquí a Taylor y Fayol. El primero comenzó la reforma por abajo, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, tratando de reformar la estructura de la parte directiva.

Fue Frederick quien a partir de 1885 trató de introducir en las fábricas una organización más racional del trabajo, para utilizar mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

El primero de estos se refiere a la **adaptación adecuada del instrumento al trabajo**. De este problema se ocupa la psicotécnica objetiva. Ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad.

Por lo que se refiere a los nuevos **métodos de trabajo**, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.

El tercer factor, se refiere a la **elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo**. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema Taylor sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que ésta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

El principio de las primas

Son conocidas las experiencias hechas por Taylor con obreros a quienes dio como incentivo **un pago mayor para obtener un rendimiento máximo**. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el prejuicio de que se trabaja únicamente por necesidad.

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un estímulo para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar a que aspira todo ser humano. Las primas constituyen en gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que produce normalmente.

Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo.

El trabajo a destajo

Es la remuneración de acuerdo con el trabajo realizado, la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de los productos por pieza.

El salario proporcional.

Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos.

La participación en los beneficios o ganancias.

Este sistema de retribución se ha adoptado desde hace poco tiempo. Parece ser el estímulo más poderoso para el trabajo y puede utilizarse, según Drucker, para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende al progreso de ésta, puesto que redundan en su beneficio. Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo de reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal.

Incentivos materiales

Esta categoría de incentivos se relaciona con el ambiente de trabajo que influye sobre la productividad. Se trata de algunas medidas propuestas por Taylor y sus seguidores.

Es el caso de la **introducción de pausas obligatorias en el trabajo** para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario.

Con el adelanto de la iluminación, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, los colores grises y opacos que son deprimentes han sido reemplazados por otros claros y vivos.

Incentivos sociales

Los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con los intensos y a veces violentos reclamos de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esos reclamos. Fue así como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se **organizaron los llamados servicios sociales**.

Esa misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social. La intervención imparcial de ésta servirá para pulir las aristas y poder exponer así con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección. En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las asistentes sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social se extiende su acción a la familia obrera, siendo algo así como una consejera cuando la mujer proletaria tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o bien en lo relativo a la educación de los hijos.

Entre los servicios sociales más importantes se destaca el **servicio sanitario**. Abordan problemas de la medicina e higiene del trabajo, prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas.

Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado **seguro social** de paro forzoso constituye la forma más adecuada para atenuar la inestabilidad en la ocupación.

Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de **vivienda**. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas, almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.

Esparcimientos: Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

Las nurseries: En lugares donde trabajan muchas mujeres se han instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Las motivaciones

Casi todos los autores que se han ocupado de los problemas de la psicología laboral mencionan los experimentos realizados por Elton Mayo en las fábricas de la General Electric Company. Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal contaba con buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales. Sin embargo, las continuas protestas y reclamos repercutían sobre la productividad. Era necesario averiguar el motivo del malestar colectivo.

Toethlisberger, colaborador de Mayo, planteaba que la industria era un fenómeno tanto social como económico. La empresa tiene dos funciones: en primer lugar, debe **producir y distribuir un producto con determinado beneficio**, y en segundo ha de **tratar de que los individuos y los grupos de éstos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente**.

Luego de los experimentos que conocimos en Relaciones Humanas I, se lograron varias conclusiones en relación con el aumento de productividad. Por ej. Entre las obreras se había creado un grupo social solidario, interesado no sólo en obtener una prima colectiva, al haber surgido un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en la cual habían colaborado. Había una confianza mutua entre los componentes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía hacia el jefe del equipo y hacía los técnicos que controlaban el experimento.

GUÍA DE LECTURA:

- **¿Qué definiciones de GRUPOS encontrás? Diferenciarlas según los autores.**
- **¿Cuáles son las condiciones para que un conjunto de personas constituya un grupo?**
- **¿Por qué razones se forman los grupos?**
- **¿Qué es la estructura grupal y qué elementos la componen?**
- **¿Qué prototipos de roles nombra Pichón Rivière? ¿cómo funcionan?**
- **¿Qué tipos de grupos podés describir?**
- **¿Qué es el liderazgo y qué clases de liderazgo se nombran aquí?**

- **¿Qué son los incentivos y las motivaciones? Describir tipos de incentivos.**