

**PARTE TRES.
EL GRUPO**

CAPÍTULO 8

Para tener éxito en el creciente mercado mundial de los productos eléctricos, MagneTek requiere de velocidad y flexibilidad. El empleo de equipos permite que MagneTek se adapte rápidamente a los cambios en el tamaño, calendario y complejidad de las órdenes de los clientes.

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Definición y clasificación de los grupos

Etapas del desarrollo de los grupos

Sociometría: análisis de la interacción de grupos

Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo

Condiciones externas impuestas a los grupos

Recursos de los miembros de un grupo

Estructura de los grupos

Procesos de grupo

Tareas de grupo

Toma de decisiones en grupo

¿Debe buscar la administración grupos de trabajo cohesivos?

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Diferenciar entre grupos formales e informales.
- 2 Comparar dos modelos del desarrollo de grupos.
- 3 Identificar los factores clave para explicar el comportamiento de los grupos.
- 4 Explicar cómo cambian los requisitos de cada papel en diferentes situaciones.
- 5 Describir cómo influyen las normas sobre el comportamiento del individuo.
- 6 Definir la *holgazanería social* y su efecto sobre el desempeño de un grupo.
- 7 Explicar la influencia de la demografía de un grupo en el comportamiento de sus miembros.
- 8 Comparar la eficacia entre los grupos interactuantes, de tormenta de ideas, nominales, Delphi y de reuniones electrónicas.
- 9 Identificar las ventajas y desventajas de los grupos cohesivos.

Una de las cosas verdaderamente notables de los grupos de trabajo es que pueden lograr que $2 + 2 = 5$. Por supuesto, también pueden hacer que $2 + 2 = 3$.

S.P.R.

La industria canadiense de productos de pasta de madera y papel ha estado bajo intensa presión para reducir sus costos desde mediados de la década de los 80. Un participante específico de esta industria, MacMillan Bloedel Ltd. (MacBlo), en respuesta, ha cerrado molinos, parado máquinas y disminuido su fuerza de trabajo de 25 000 a 13 000 personas. Estos esfuerzos de reducción han ayudado a MacBlo, pero la compañía continúa registrando pérdidas anuales.¹

Si usted cree que estas reducciones en MacBlo no le han caído bien a los sindicatos de la empresa, está en lo correcto. De hecho, la compañía y sus sindicatos tienen una larga historia de antagonismo. Tres veces durante la misma década, las secciones de los sindicatos hicieron paros ilegales. Cada vez la empresa demandó a las secciones sindicales que lo hicieron y obtuvo compensaciones monetarias y concesiones en el sitio de trabajo. El vicepresidente regional de un sindicato —el Communications, Energy, and Paperworkers Union of Canada (Sindicato de Comunicaciones, Energía y Trabajadores del Papel de Canadá)— dice: “Aquí no existe una gran relación de confianza.”

La administración de MacBlo, encabezada por el DGE Robert Findlay (véase la fotografía en la página

293), está tratando de cambiar su ambiente de relaciones laborales, haciendo que los trabajadores se involucren más en la toma de decisiones de la empresa. Sus gerentes de bosques y molinos ahora comparten con los trabajadores datos financieros detallados y planes de producción en reuniones periódicas. Se han creado comités conjuntos sindicato-administración para solicitar sugerencias que conduzcan al mejoramiento de la productividad. Y algunos administradores divisionales están incluso llevando representantes sindicales con ellos en los viajes de ventas, para que puedan ver de primera mano las condiciones competitivas de la industria.

Los esfuerzos de la administración para mejorar las relaciones con los miembros de sus sindicatos no han tenido mucho éxito. Los líderes sindicales cuestionan abiertamente los motivos de la administración. Dicen que los comités conjuntos sólo embaucan a los miembros del sindicato para que formulen sugerencias que incrementen la productividad a costa de los empleos. Y utilizan ejemplos, como el plan de la compañía de marzo de 1993 de discontinuar el servicio de autobuses a uno de los molinos, lo que precipitó un paro ilegal de un día por 275 leñadores, como evidencia de que la empresa no se preocupa por sus empleados.

Los problemas sindicato-administración de MacMillan Bloedel ilustran la importancia de comprender a los grupos en el lugar de trabajo. El comportamiento de los individuos en grupo es algo más que la suma total de cada uno actuando por su cuenta. En otras palabras, cuando los individuos están en grupo, actúan en forma diferente a como actúan cuando están solos. Así, por ejemplo, el empleado que estaría dispuesto en lo individual a aceptar el cambio y a cooperar con la administración, podría volverse belicoso y obstaculizar ese cambio si es miembro del sindicato y éste busca mantener el *statu quo*.

Los miembros del sindicato son sólo un ejemplo de lo que es un grupo de trabajo. Como lo pondremos en evidencia en este capítulo, las organizaciones están integradas por diversos grupos formales e informales. El conocimiento de estos grupos es fundamental para la explicación del comportamiento organizacional.

θ Definición y clasificación de los grupos

grupo

Das a más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

grupo formal

Grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.

grupo informal

Grupo que no está estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas. Los tres miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los **grupos informales** son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal.

Es posible efectuar una subclasificación de los grupos, como de mando, de

trabajo, de interés o de amistad.² Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

El organigrama de la estructura organizacional determina un **grupo de mando**. Este grupo está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado. Un director de escuela de primaria y sus doce maestras forman un grupo de mando, lo mismo que el director de auditorías postales y sus cinco inspectores. Los **grupos de trabajo**, que también están determinados por la organización, representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Sin embargo, los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzar la cadena de mando. Por ejemplo, si un estudiante universitario es acusado de haber cometido un delito en el campus, puede ser necesaria la comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el responsable de servicios escolares encargado del registro de los estudiantes, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Una formación así constituiría un grupo de trabajo. Se debe tener en cuenta que todos los grupos de mando también son grupos de trabajo, pero el hecho de que éstos puedan cortar a través de la organización no significa necesariamente que lo opuesto sea cierto.

Independientemente de que las personas formen parte o no de grupos comunes de mando o de trabajo, pueden afiliarse a otros grupos para alcanzar objetivos específicos que les preocupan. Este tipo de grupo es el **grupo de interés**. Los empleados que se reúnen para conseguir que se modifique su calendario de vacaciones, apoyar a un compañero que ha sido despedido o buscar mayores prestaciones adicionales, representan la formación de un cuerpo unido para promover su interés común.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros tienen una característica o más en común. Llamamos a estas formaciones **grupos de amistad**. Las alianzas sociales, que frecuentemente se extienden más allá de la situación de trabajo, pueden basarse en la similitud de edades, apoyo para el equipo “Gran Rojo” de fútbol de la universidad de Nebraska, en haber concurrido a la misma escuela, o en tener puntos de vista similares en política, para nombrar sólo unas cuantas características.

Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. En virtud de las interacciones que resultan de la proximidad de las estaciones de trabajo o interacciones en las actividades, encontramos que los trabajadores juegan juntos al golf, viajan juntos al trabajo, almuerzan juntos y pasan las pausas en la rutina de trabajo juntos alrededor del enfriador de agua. Este tipo de interacciones, aunque sean informales, afectan profundamente su comportamiento y desempeño.

No hay una razón que, por sí sola, sea suficiente para explicar por qué los individuos se unen a los grupos. Puesto que la mayoría de las personas pertenece a diversos grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus miembros. La tabla 8-1 resume las razones más comunes por las que la gente se une a un grupo.

θ *Etapas del desarrollo de los grupos*

Durante 20 años o más, creímos que la mayoría de los grupos seguía una secuencia específica en su evolución, y que sabíamos cuál era esa secuencia. Pero estábamos equivocados. Una investigación reciente indica que no hay un patrón estándar en el desarrollo de los grupos. En esta sección revisaremos el modelo mejor conocido de cinco etapas del desarrollo de grupos, y luego el recién descubierto modelo de equilibrio interrumpido.

El modelo de cinco etapas

Desde mediados de los 60 se creía que los grupos pasaban por una secuencia estándar de cinco etapas.³ Como se muestra en la figura 8-1, dichas etapas eran formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución o dispersión.

grupo de mando

Un jefe y sus subordinados inmediatos.

grupo de trabajo

Aquellos que trabajan juntos para terminar una tarea.

grupo de interés

Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico en el que todas tienen interés.

grupo de amistad

Aquellos que se reúnen porque comparten una o más características comunes.

Tabla 8-1 ¿Por qué se une la gente a los grupos?

Seguridad

Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados. La gente se siente más fuerte, tiene menos dudas de sí misma, y puede resistir mejor las amenazas cuando forma parte de un grupo.

Estatus

La inclusión en un grupo que se considera importante por otras personas, proporciona reconocimiento y estatus para sus miembros.

Autoestima

Los grupos pueden proporcionar a las personas sentimientos de valor propio. Es decir, además de proporcionar estatus, la membresía también puede brindar un mayor sentimiento de valía a los miembros del grupo.

Afiliación

Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. La gente disfruta de la interacción regular que conlleva la membresía en el grupo. Para muchas personas estas interacciones en el trabajo son su fuente principal de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

Poder

Lo que no se puede alcanzar individualmente, con frecuencia es probable obtenerlo por medio de la acción del grupo. Hay poder en la multitud.

Logro de metas

En ocasiones se necesita más de una persona para la realización de una tarea específica —hay necesidad de agrupar talento, conocimientos o poder, con el fin de terminar un trabajo—. En tales casos, la administración confiará en el empleo de un grupo formal.

formación

Primera etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por mucha incertidumbre.

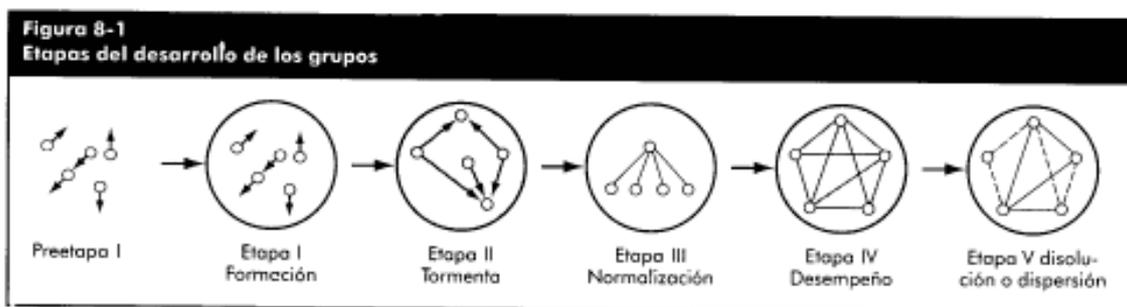
tormenta

Segunda etapa en el desarrollo de un grupo, que se caracteriza por conflictos intergrupales

La primera etapa, **formación**, se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están analizando el agua, para determinar qué tipos de comportamientos son aceptables. Esta etapa se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismos como parte de un grupo.

La etapa de **tormenta** se caracteriza por el conflicto intragrupal. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las restricciones que éste impone a las individualidades. Más aún, hay conflicto respecto de quién controlará al grupo. Cuando esta etapa se completa es porque existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

En la tercera etapa se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Ahora hay un fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa de **normalización** está completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.



La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este momento, la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ha pasado de llegarse a conocer y comprenderse unos a otros, a desempeñar el trabajo que se presente.

Para los grupos permanentes de trabajo, el desempeño es la última etapa en su desarrollo. Sin embargo, en el caso de los comités, equipos, fuerzas de trabajo y grupos temporales similares que tienen una actividad limitada que

desempeñar, existe la etapa de **disolución o dispersión**. En esta etapa el grupo se prepara para su desbandada. Un alto desempeño del trabajo ya no es la prioridad número uno del grupo. Más bien, la atención se dirige hacia la terminación de actividades. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esta etapa. Algunas son eufóricas, de complacencia por los logros del grupo. Otros pueden sentirse deprimidos por la pérdida de la camaradería y amistades que se lograron durante la vida del grupo de trabajo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas han supuesto que un grupo se vuelve más eficaz a medida que avanza por las primeras cuatro etapas. Aunque, en general, este supuesto puede ser correcto, lo que hace que un grupo sea eficaz es algo más complejo de lo que reconoce este modelo. En algunas condiciones, los altos niveles de conflicto conducen a altos grados de desempeño del grupo. De manera que podríamos esperar situaciones en que los grupos que están en la etapa II tienen un mejor desempeño que los que se encuentran en las etapas III o IV. En forma similar, los grupos no siempre pasan de manera clara de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones se puede encontrar que varias etapas tienen lugar al mismo tiempo, como cuando los grupos están simultáneamente en la tormenta y el desempeño. Incluso, algunas veces los grupos regresan a etapas anteriores. Por tanto, hasta los partidarios más incondicionales de este modelo no pretenden que todos los grupos sigan su proceso de cinco etapas con precisión, o que la etapa IV sea siempre la más deseable.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, que tiene que ver con la comprensión del comportamiento relacionado con el trabajo, es que pasa por alto el contexto organizacional.⁴ Por ejemplo, un estudio de una tripulación de cabina en un avión comercial encontró que en sólo 10 minutos, tres extraños que tenían el encargo de volar juntos por primera vez, se habían convertido en un grupo de alto rendimiento. Lo que facilitaba este rápido desarrollo de grupo era el fuerte contexto organizacional que rodea las actividades de una tripulación de cabina. Este contexto proporciona las reglas, la definición de trabajos, la información y los recursos necesarios para el desempeño del grupo. No necesita desarrollar planes, asignar roles, determinar y destinar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas. Puesto que gran parte del comportamiento de los grupos tiene lugar dentro de un fuerte contexto organizacional, parecería que el modelo de cinco etapas puede tener una aplicabilidad limitada en nuestra búsqueda de la comprensión de grupos de trabajo.

normalización

Tercera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por relaciones y cohesión estrechas.

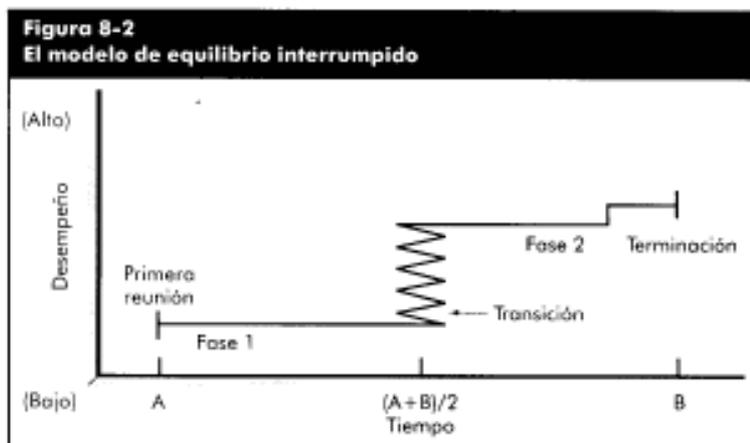
desempeño

Cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando éste es plenamente funcional.

disolución o dispersión Etapa final en el desarrollo de un grupo en el caso de los grupos temporales, caracterizada por su preocupación en terminar las actividades pendientes más que por el desempeño de las tareas.

El modelo de equilibrio interrumpido

Los estudios de más de una docena de grupos de fuerzas de trabajo en laboratorios y de campo han confirmado que los grupos no se desarrollan siguiendo una secuencia de etapas de validez universal.⁵ Pero es muy consistente el momento en que se forman los grupos y cambia la manera de trabajar. Para ser más precisos, se ha encontrado que: (1) la primera reunión establece la dirección del grupo; (2) la primera fase de actividad del grupo es de inercia; (3) tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado; (4) la transición inicia cambios mayores; (5) una segunda fase de inercia sigue a la transición; y (6) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad considerablemente acelerada. Estos resultados se muestran en la figura 8-2.



La primera reunión establece la dirección del grupo. En esta primera reunión surge un marco de patrones y supuestos de comportamiento, mediante los cuales el grupo dará inicio a su proyecto. Estos patrones duraderos pueden aparecer ya en los primeros segundos de la vida del grupo.

Una vez establecida, la dirección del grupo queda escrita en piedra, y es poco probable que se vuelva a examinar durante la primera mitad de la vida del grupo. Éste es un periodo de

inercia —es decir, el grupo tiende a detenerse o se encierra en un curso fijo de acción—. Aunque obtenga nuevos elementos de juicio que desafíen los patrones y supuestos iniciales, el grupo es incapaz de actuar a partir de estas nuevas ideas en la fase 1.

Uno de los descubrimientos más interesantes de estos estudios fue que cada grupo experimenta su transición en el mismo punto de su calendario —precisamente a la mitad entre su primera reunión y su fecha límite oficial— a pesar del hecho de que algunos grupos pasan apenas una hora en su proyecto, mientras otros necesitan seis meses. Es como si en ese momento los grupos experimentaran universalmente la crisis de la mitad de la vida. El punto medio parece actuar como reloj despertador, destacando en la conciencia de los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan ponerse a trabajar.

Esta transición termina la fase 1 y se caracteriza por una explosión en que se concentran cambios, se eliminan viejos patrones y se adoptan nuevos puntos de vista. La transición establece una dirección revisada para la fase 2.

La fase 2 es un nuevo equilibrio o periodo de inercia. En esta fase, el grupo pone en ejecución los planes creados durante el periodo de transición.

La última reunión del grupo se caracteriza por una ráfaga final de actividades para finalizar su trabajo.

Podemos utilizar este modelo para describir algunas experiencias con equipos de estudiantes creados para realizar proyectos colectivos para alguna materia semestral. En la primera reunión se establece un calendario básico. Los miembros se evalúan mutuamente. Conducen en que tienen nueve semanas para desarrollar el proyecto. Se discuten y debaten los requisitos que pide el maestro. A partir de este momento, el grupo se reúne con regularidad para realizar sus actividades. Sin embargo, unas cuatro o cinco semanas después de iniciado el proyecto, se presentan los problemas. Se comienzan a tomar las críticas con seriedad. La discusión se vuelve más abierta. El grupo evalúa de nuevo dónde se encuentra y se dispone con energía a efectuar los cambios necesarios. Si se realizan los cambios correctos, en las siguientes cuatro o cinco semanas el grupo se encuentra desarrollando un proyecto de primera clase. La última reunión del grupo, que tal vez se lleve a cabo justo antes de entregar el proyecto, probablemente dure más que las otras. En esta reunión se discuten todos los puntos finales y se resuelven los detalles.

En resumen, el modelo de equilibrio interrumpido caracteriza a los grupos que exhiben periodos largos de inercia, interrumpidos por breves cambios revolucionarios, disparados principalmente por el conocimiento que tienen sus miembros del tiempo y sus fechas límite. O, para utilizar la terminología del modelo de desarrollo de cinco etapas, el grupo comienza combinando las etapas de formación y normalización, luego continúa con un periodo de bajo desempeño, seguido por la tormenta, un periodo de alto desempeño, y, por último, la disolución o dispersión.

θ Sociometría: análisis de la interacción de grupos

Shirley Goldman conocía los grupos formales de trabajo en la sucursal del banco que ella dirigía. Los cajeros constituían un grupo, los analistas de créditos otro, y el personal de apoyo administrativo otro más, y el grupo de trabajo creado por ella para sugerir formas de mejorar el servicio al cliente constituía un cuarto grupo. Shirley no se sentía con tanta confianza respecto de los grupos informales en su sucursal. ¿Quiénes estaban en estos grupos? ¿Quiénes eran sus líderes informales? ¿Cómo podrían estos grupos estar afectando la comunicación en el banco o creando probables conflictos? Para obtener respuesta a estas preguntas, Shirley decidió emplear una técnica que había aprendido en la escuela de administración de empresas. Se llama **sociometría**, y es una herramienta analítica para estudiar las interacciones de grupo.⁶

sociometría

Técnica analítica para estudiar las interacciones de grupo.

La sociometría trata de encontrar lo que le gusta y disgusta a la gente y con quién desearía trabajar o no. ¿Cómo se obtiene esa información? Por medio de entrevistas o cuestionarios. Por ejemplo, se podría preguntar a los empleados: (1) ¿Con quién, dentro de la organización, le gustaría asociarse en el desempeño de su puesto? (2) Nombre algunos miembros de la organización con los que a usted le gustaría pasar parte de su tiempo libre.

Se puede utilizar esta información para crear un **sociograma**, que es una representación gráfica de las interacciones sociales preferidas que se obtuvieron por conducto de los cuestionarios o entrevistas. Antes de que trabajemos con un ejemplo real, definamos algunos términos clave que emplearemos al discutir y analizar un sociograma.⁷

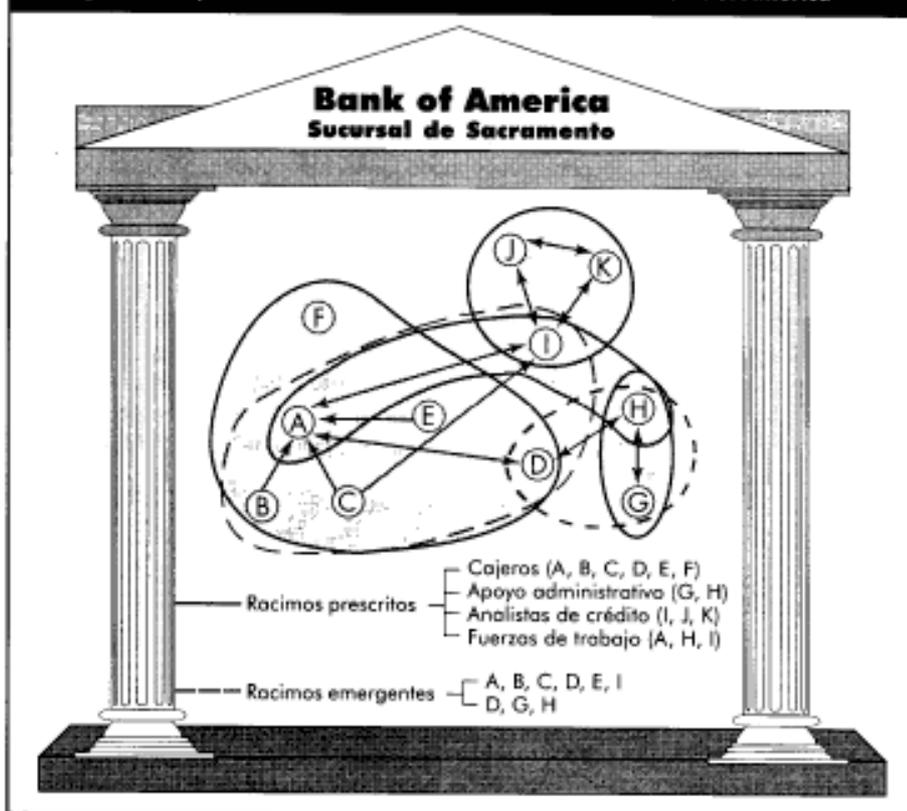
- **Redes sociales.** Conjunto de vínculos específicos entre una serie definida de individuos.
- **Racimos.** Grupos que existen dentro de las redes sociales.
- **Racimos prescritos.** Grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités.
- **Racimos emergentes.** Grupos informales, extraoficiales.
- **Coaliciones.** Racimos de individuos que se unen temporalmente para alcanzar un propósito

especifico.

- Camarillas. Grupos informales más permanentes que involucran la amistad.
- Estrellas. Individuos con la mayor cantidad de vínculos en una red.
- Enlaces. Individuos que conectan a dos o más grupos o racimos, pero no son miembros de ninguno.
- Puentes. Individuos que sirven como vínculo al pertenecer a dos o más racimos.
- Aislados. Individuos que no están conectados a la red.

Figura 8-3

Sociograma simplificado de la sucursal de Sacramento del Bank of America



Shirley Goldman acaba de terminar una encuesta sociométrica de las 11 personas que trabajan en su sucursal del Bank of America en Sacramento, California. Ha hecho que cada empleado llene un cuestionario que identifique las personas con las que le gustaría pasar más tiempo. Ahora Shirley ha trasladado estas preferencias al sociograma simplificado que se muestra en la figura 8-3. Cada empleado aparece como un círculo. La flecha de B a A muestra que B escogió a A. La flecha con dos puntas que conecta a A y D significa que se seleccionaron mutuamente.

¿Qué información puede deducir Shirley de este sociograma? A es la estrella. F es un aislado. D es un puente. Parece que no hay enlaces. Además de los cuatro racimos prescritos, parece que existen dos racimos emergentes. Y, sin más información, Shirley no puede decir si estos racimos emergentes son coaliciones o camarillas.

¿Qué puede hacer Shirley, si es que puede hacer algo, con esta información? Puede ayudarle a predecir patrones de comunicación. Por ejemplo, es probable que D actúe como conducto de información entre los cajeros y el grupo de apoyo administrativo. De manera similar, no le sorprendería a Shirley que F estuviera fuera del círculo de chismes y tienda a confiar casi exclusivamente en la comunicación formal para saber lo que está sucediendo en la sucursal. Si Shirley se fuera de vacaciones y necesitara alguien que manejara temporalmente la sucursal, una buena elección podría ser A, puesto que parece que a esta persona se le aprecia bien. Cuando ocurren conflictos entre los

sociograma

Diagrama que trazo un mapa gráfico de las interacciones sociales preferidas, obtenidas en entrevistas o cuestionarios.

redes sociales

Conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de individuos.

racimos

Grupos que existen dentro de las redes sociales.

racimos prescritos

Grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités.

racimos emergentes

Grupos informales, no oficiales.

coaliciones

Racimos de individuos que se agrupan de manera temporal para alcanzar un propósito específico.

camarillas

Grupos informales relativamente permanentes que involucran amistad.

estrellas

Individuos con el mayor número de vínculos en una red.

enlaces

Individuos de una red social que conectan dos o más racimos, pero que no son miembros de ninguno de ellos.

puentes

Individuos en una red social que sirven como vínculos al pertenecer a dos o más racimos.

aislados

Individuos que no están conectados a una red social.

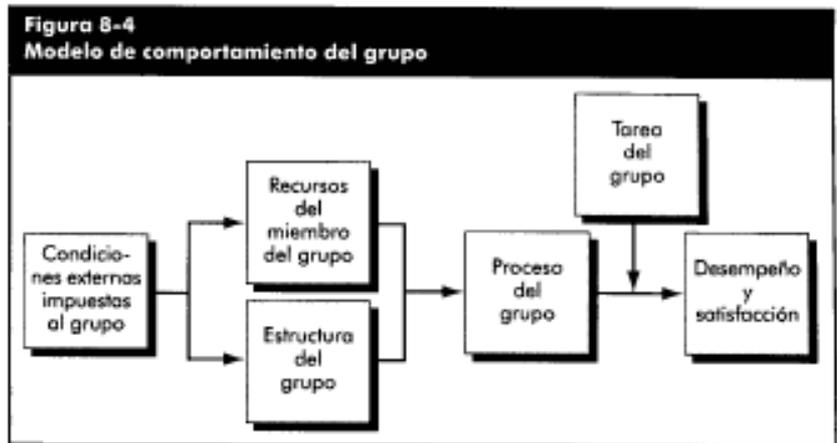
cajeros y el grupo de apoyo administrativo, un puente como D podría ser la mejor persona para ayudar a resolverlos.

Antes de dejar el tema de la sociometría, se debe mencionar brevemente una investigación relacionada con la rotación, los conflictos y la diversidad de la fuerza de trabajo. En primer lugar, es probable que la rotación esté vinculada con los racimos emergentes.⁸ Los empleados que se consideran miembros de racimos comunes tienden a actuar concertadamente —es probable que permanezcan o renuncien como grupo—. En segundo lugar, fuertes relaciones interpersonales entre miembros tienden a estar asociadas con niveles inferiores de conflicto.⁹ Por tanto, si los miembros de los racimos emergentes tienden a interactuar más unos con otros, debe haber menos conflicto entre éstos. Por último, las mujeres y las minorías tienden a formar coaliciones y camarillas, y es menos probable que sus contrapartes masculinos sean enlaces o puentes.¹⁰

θ *Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo*

¿Por qué tienen más éxito los esfuerzos de un grupo que los de otro? La respuesta a esa pregunta es compleja, pero incluye variables como la habilidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, el nivel del conflicto y las presiones internas sobre sus miembros para que se ajusten a las normas de dicho grupo. La figura 8-4 presenta los principales componentes que determinan el desempeño y la satisfacción del grupo.¹¹ Puede ayudar al lector a separar las variables clave y sus interrelaciones.

Los grupos de trabajo no existen de manera aislada. Forman parte de una organización mayor. Por ejemplo, un equipo de investigación de la división de productos plásticos de Dow debe vivir dentro de las reglas y políticas establecidas desde la matriz divisional y desde las oficinas corporativas de Dow. De manera que cada grupo de trabajo se ve influido por las condiciones externas que se le imponen desde afuera. El grupo de trabajo mismo tiene un conjunto distinto de recursos determinados por su membresía. Esto incluye elementos como la inteligencia y la motivación de los miembros. También tiene una estructura interna que define los roles y normas de los miembros. Estos factores —recursos del miembro del grupo y la estructura de este último— determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. Por último, el proceso del grupo —relación desempeño/satisfacción— se ve moderado por el tipo de tarea sobre el cual labora el grupo. En las siguientes páginas trabajaremos sobre cada uno de los recuadros básicos de la figura 8-4.



θ *Condiciones externas impuestas a los grupos*

Para empezar a comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita estudiarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor.¹² Es decir, cuando reconocemos que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor, podemos extraer parte de la explicación del comportamiento del grupo de una explicación de la organización a la que pertenece.

Estrategia organizacional

La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por ejemplo, podría dirigir a la organización hacia la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, la ampliación de la participación del mercado, o la reducción de tamaño de sus operaciones globales. La estrategia que persigue una organización en cualquier momento determinado influirá en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración superior de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas. Para ilustrar este punto, una organización que está tratando de ahorrar recursos por medio de la venta o cierre de partes principales de su negocio,

tendrá grupos de trabajo con una base de recursos más reducida, mayor ansiedad entre sus miembros y la posibilidad de que se intensifiquen los conflictos en el interior de los grupos.¹³

Estructuras de autoridad

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es el líder formal del grupo y cuáles son las relaciones formales entre grupos. Así que, mientras un grupo de trabajo puede ser dirigido por alguien que surge de manera informal en su interior, el líder nombrado formalmente —designado por la administración— tiene una autoridad de la que carecen los otros miembros del grupo.

Reglamentación formal

Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados. Puesto que McDonald's tiene procedimientos de operación estandarizados para tomar las órdenes, cocinar hamburguesas y llenar envases de refresco, está severamente limitada la discrecionalidad de los miembros del grupo de trabajo para fijar normas independientes de comportamiento. Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo.

Recursos organizacionales

Algunas organizaciones son grandes, obtienen utilidades y cuentan con abundancia de recursos. Por ejemplo, sus empleados tienen herramientas y equipos modernos de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras no son tan afortunadas. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, lo mismo pasa con sus grupos de trabajo. En gran parte, lo que un grupo realmente logra está determinado por lo que es capaz de realizar. La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo —que son asignados por la organización— tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

Proceso de selección del personal

Ante todo, los miembros de cualquier grupo de trabajo son miembros de la organización de la que forma parte el grupo. Los miembros de una fuerza de trabajo de reducción de costos en Boeing primero tuvieron que ser contratados como empleados de la compañía. De manera que los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinará la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

Sistema de evaluación y recompensas del desempeño

Otra variable que afecta en una organización a todos los empleados es el sistema de evaluación y recompensa del desempeño.¹⁴ ¿Proporciona la organización objetivos desafiantes, específicos, de desempeño a los empleados? ¿Premia la organización el logro de los objetivos individuales o de grupo? Puesto que los grupos de trabajo forman parte del sistema organizacional en el sentido más amplio, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuáles sean los comportamientos que se premien.

Cultura organizacional

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. En unos cuantos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas —frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo— con un conjunto adicional o modificado de normas, de

todos modos tienen una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales.

Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas en la cultura dominante de la organización, si desean mantener una buena reputación.

Ambiente físico en el trabajo

Por último, pensamos que el ambiente físico en el trabajo impuesto sobre el grupo por las partes externas tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo de trabajo.⁵ Los arquitectos, ingenieros industriales y diseñadores de oficinas toman decisiones respecto del tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de la disposición del equipo, de los niveles de iluminación y las necesidades de acústica para reducir las distracciones causadas por el ruido. Todo esto crea barreras y propicia oportunidades para la interacción de los grupos de trabajo. Es obvio que es mucho más fácil para los empleados platicar u holgazanear si sus sitios de trabajo están cercanos unos de otros, si no existen barreras físicas entre ellos y si el supervisor está en una oficina cerrada a 50 metros de distancia.

θ Recursos de los miembros de un grupo

En gran parte, el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo. En esta sección analizaremos dos recursos que han recibido la mayor atención: las habilidades y las características de personalidad.

Habilidades

Se puede predecir parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades intelectuales y adecuadas para la tarea que aportan sus miembros individuales. Por supuesto, es cierto que leemos ocasionalmente sobre un equipo deportivo compuesto por jugadores mediocres que, gracias a un entrenamiento excelente, a la determinación y a la precisión en su trabajo de equipo, le ganó a un grupo de jugadores con mucho más talento. Pero dichos casos entran en las noticias precisamente porque representan una excepción. Como dice el viejo proverbio: “La carrera no siempre la gana el más veloz, ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de hacer las apuestas.” El desempeño de un grupo no es simplemente la suma de las habilidades de los miembros. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo.

¿Qué predicciones podemos hacer respecto de la habilidad y el desempeño de un grupo? En primer lugar, la evidencia indica que las personas que tienen habilidades cruciales para lograr la tarea del grupo, tienden a verse más involucradas en la actividad de éste, generalmente contribuyen más y es más probable que surjan como los líderes, y están más satisfechos si el grupo utiliza su talento con eficacia.¹⁶ En segundo lugar, se ha encontrado que la habilidad intelectual y la habilidad relevante para la tarea están relacionadas con el desempeño global del grupo.¹⁷ Sin embargo, la correlación no es especialmente alta, lo que sugiere que otros factores, como el tamaño del grupo, el tipo de tarea que se está desarrollando, las acciones de su líder y el nivel de conflicto que vive el grupo, también influyen en su desempeño.

Características de la personalidad

Gran número de investigaciones han explorado la relación entre los rasgos de la personalidad y las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia. En contraste, los rasgos que se consideran negativos, como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a estar relacionados de manera negativa con las variables dependientes.¹⁸ Estos rasgos de personalidad afectan el desempeño del grupo, al influir fuertemente en la forma como los individuos interactúan con otros miembros del mismo.

¿Hay algún rasgo de personalidad que pueda predecir acertadamente el comportamiento del grupo? La respuesta a esta pregunta es negativa. El efecto que puede producir cualquier característica *aislada* es pequeño, pero, si se toman *conjuntamente* los rasgos de la personalidad, las consecuencias en el comportamiento del grupo tienen un significado primordial.

θ Estructura de los grupos

• Los grupos no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros.

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal. ¿Cuáles son algunas de estas variables estructurales? Incluyen el liderazgo formal, papeles o roles, normas, estatus del grupo, tamaño y composición del mismo.

Liderazgo formal

Casi todo grupo de trabajo tiene un líder formal. Se le identifica generalmente por designaciones como la de gerente de la unidad o del departamento, supervisor, sobrestante, líder de proyecto, jefe de la fuerza de trabajo o presidente del comité. Este líder puede desempeñar una actividad importante para el éxito del grupo, y debido a ello hemos dedicado de hecho todo un capítulo al tema del liderazgo. En el capítulo 11 revisaremos la investigación sobre el liderazgo y el efecto que originan los líderes en las variables de desempeño individuales y de grupo.

Papeles

papel

Conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuido a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Shakespeare dijo: “Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores.” Usamos la misma metáfora, y todos los miembros del grupo son actores, cada uno desempeñando un **papel**. Por este término entendemos un conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de papeles se simplificaría en un grado impresionante si cada uno de nosotros escogiera un rol y lo actuara con regularidad y consistencia. Por desgracia, se nos requiere que actuemos en diversos papeles, tanto en nuestros

puestos como fuera de ellos. Según veremos, uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento es darse cuenta del papel que desempeña una persona.

Por ejemplo, Bilí Patterson es gerente de planta de Electrical Industries, un gran fabricante de equipo eléctrico de Phoenix. Tiene varios papeles que desempeñar en ese puesto —por ejemplo, como empleado de Electrical Industries, como miembro de la administración de nivel medio, como ingeniero eléctrico y como principal vocero de la compañía en la comunidad—. Fuera del trabajo, Bilí Patterson se encuentra con más papeles todavía: esposo, padre, católico, rotario, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de su asociación de propietarios de casas. Muchos de estos papeles son compatibles; algunos crean conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influyen las creencias religiosas de Bilí en sus decisiones de despidos, en el aumento de sus cuentas de gastos y en la información precisa que debe proporcionar a las dependencias gubernamentales? Una oferta reciente de ascenso requiere que Bilí se ubique en otro lugar; sin embargo, su familia tiene muchos deseos de permanecer en Phoenix. ¿Pueden conciliarse las exigencias del papel de su puesto con las exigencias de su papel como esposo y padre?

El asunto debe quedar claro: al igual que Bilí Patterson, a todos se nos requiere que actuemos en diversos papeles, y nuestro comportamiento varía de acuerdo con el papel que estemos desempeñando. El comportamiento de Bilí cuando asiste a la iglesia el domingo por la mañana es diferente de su comportamiento en el campo de golf esa misma tarde. De manera que diferentes grupos imponen distintos requisitos de papeles sobre los individuos.

IDENTIFICACIÓN CON EL PAPEL Ciertas actitudes y comportamientos reales consistentes con un papel crean la **identificación con el papel**. La gente tiene la habilidad de cambiar de papeles rápidamente cuando reconoce que la situación y sus necesidades exigen cambios importantes. Por ejemplo, cuando representantes sindicales fueron ascendidos a puestos de supervisión, se encontró que sus actitudes cambiaban de prosindicato a proadministración en el lapso de unos cuantos meses después de su ascenso. Cuando más adelante hubo necesidad de rescindir estos ascensos a causa de dificultades

identificación con el papel

Actitudes y comportamientos consistentes con un papel.

económicas de la compañía, se encontró que los supervisores degradados nuevamente habían adoptado sus actitudes prosindicato.¹⁹

PERCEPCIÓN DEL PAPEL La visión de la manera en que se supone que uno debe actuar en una situación determinada es una **percepción del papel**. Basados en una interpretación de la forma como creemos que debe ser nuestro comportamiento, desarrollamos ciertos tipos de conducta.

percepción del papel

Visión de un individuo respecto de cómo se supone que actúe en una situación dada.

¿Dónde obtenemos estas percepciones? A través de estímulos externos — amigos, libros, películas, televisión—. Muchos policías de la actualidad aprendieron sus papeles leyendo las novelas de Joseph Wambaugh o viendo las películas de Harry el Sucio. Los abogados de mañana se verán influidos por las acciones de los abogados en el juicio por doble asesinato de O.J. Simpson. Desde luego, la razón primordial para que existan muchos programas de aprendizaje en muchos oficios y profesiones es para permitir que los principiantes observen a un experto, a fin de aprender a actuar como se supone deben hacerlo.

EXPECTATIVAS DEL PAPEL Se definen como **expectativas del papel** la forma como otras personas creen que usted debe actuar en una situación determinada. La manera como uno se comporta está determinada en alto grado por la definición del papel en el contexto en que uno actúa. Se define el papel de un senador de Estados Unidos como una persona que tiene educación y dignidad, mientras que a un entrenador de fútbol se le visualiza como agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores. En el mismo contexto, podríamos sorprendernos de saber que el sacerdote del vecindario trabaja a escondidas durante la semana como cantinero, porque nuestras expectativas de los papeles de sacerdote y cantinero tienden a ser considerablemente diferentes. Cuando las expectativas de un papel se concentran en categorías más generales, tenemos los estereotipos del papel.

expectativas del papel

La manera como otras personas creen que uno debería actuar en una situación determinada.

Pfizer Inc., empresa que se dedica a los productos de cuidado de la salud, con enfoque especial en la investigación, espera que sus empleados sean “parto de la curación” al proporcionar ayuda para mejorar la calidad de la vida de la gente, tanto en el trabajo como fuera de él. En el laboratorio de investigación, Pfizer espera que sus científicos descubran y desarrollen productos innovadores que ayuden a la gente a disfrutar vidas más saludables y productivas. En la comunidad, este científico asume el papel de educador dirigiendo seminarios para estudiantes de preparatoria a fin de orientarías en las carreras de ciencias y matemáticas.

contrato psicológico

Acuerdo no escrito que establece qué espera la administración del empleado y viceversa.

En el lugar de trabajo puede ser útil observar el asunto de las expectativas del papel desde la perspectiva del **contrato psicológico**. Éste es un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su patrón. Este contrato psicológico detalla las expectativas mutuas —lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa—.²⁰ En efecto, este contrato define las expectativas conductuales que van con cada papel. Se espera que la administración trate a los empleados con justicia, les proporcione condiciones aceptables de trabajo, comunique claramente lo que es el trabajo justo de un día y proporcione retroalimentación sobre la actuación del empleado. Se espera que los empleados respondan mostrando una buena actitud, siguiendo las instrucciones y mostrando lealtad a la organización.

¿Qué sucede cuando no se satisfacen las expectativas del papel como están implícitas en el contrato psicológico? Si la administración ha descuidado respetar su parte del acuerdo, podemos esperar repercusiones negativas sobre el desempeño y satisfacción del empleado. Cuando los empleados no satisfacen las expectativas, el resultado por lo general es alguna forma de acción disciplinaria que puede llegar hasta el despido.

Se debería reconocer al contrato psicológico como “un determinante poderoso del comportamiento en las organizaciones”²¹ Señala la importancia de comunicar con precisión las expectativas del papel. En el capítulo 17

analizamos cómo las organizaciones socializan a los empleados con el fin de conseguir que actúen en sus papeles en la forma como desea la administración.

CONFLICTO DE PAPELES Cuando un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de

conflicto de papeles

Situación en que un individuo se ve confrontado por expectativas divergentes de papeles.

papeles, el resultado es **conflicto de papeles**. El conflicto surge cuando una persona encuentra que el cumplimiento con un papel puede hacer más difícil el cumplimiento con otro. Llevado al extremo, incluiría situaciones donde dos o más expectativas de papeles son mutuamente contradictorias.

Nuestro examen anterior de los muchos papeles que tenía que desempeñar Billí Patterson incluye varios conflictos de papeles —por ejemplo, el intento de Bill de conciliar las expectativas que se tienen de él como esposo y padre, con las que se tienen como un ejecutivo de Electrical Industries—. Como el lector recordará, el primero enfatiza la estabilidad y preocupación por el deseo de su esposa e hijos de permanecer en Phoenix. En cambio, Electrical Industries espera que sus empleados respondan a las necesidades y requerimientos de la empresa. Aunque pudiera ser benéfico para los intereses financieros y de carrera de Bill aceptar una reubicación, el conflicto realmente reside en la elección entre las expectativas que se derivan de los papeles de jefe de familia y de carrera.

Todos hemos enfrentado y continuaremos enfrentando conflictos de papeles. Desde nuestro punto de vista, el punto crucial es cómo impactan en el comportamiento los conflictos impuestos por la divergencia de expectativas dentro de la organización. Desde luego que aumenta la tensión interna y la frustración. Hay diversas respuestas conductuales que uno podría dar. Por ejemplo, se puede dar una respuesta burocrática formalizada. El conflicto se resuelve entonces al descansar en las reglas, reglamentos y procedimientos que gobiernan las actividades organizacionales. Por ejemplo, un empleado que enfrenta un conflicto entre los requisitos impuestos por la oficina del contralor corporativo y su propio gerente de planta, decide actuar en favor de su jefe inmediato —el administrador de la planta—. Otras respuestas conductuales pueden incluir el retiro, ganar tiempo, la negociación, o, como encontramos en nuestro análisis de la disonancia en el capítulo 5, puede ser necesaria una redefinición de los hechos o de la situación para que sean congruentes.

UN EXPERIMENTO: LA PRISIÓN SIMULADA DE ZIMBARDO Uno de los experimentos más reveladores sobre los papeles lo llevó a cabo el psicólogo Philip Zimbardo y sus asociados²² en Stanford University. Crearon una “prisión” en el sótano del edificio de la facultad de psicología de Stanford; contrataron por \$15 al día a dos docenas de estudiantes emocionalmente estables, físicamente saludables, observantes de la ley, que tenían una calificación de “promedio normal” en pruebas extensas de personalidad; les asignaron aleatoriamente el papel de “guardia” o de “prisionero”, y establecieron algunas reglas básicas. Los experimentadores entonces se hicieron a un lado para ver qué pasaba.

Al comienzo de la simulación planeada de dos semanas no había diferencias perceptibles entre las personas designadas como guardias y los designados para que fueran prisioneros. Además, los guardias no recibieron capacitación especial respecto de la forma como trabajan los guardias de prisión. Sólo se les dijo que “mantuvieran la ley y el orden” en la prisión y que no aceptaran ninguna tontería de los prisioneros: se prohibía la violencia física. Para simular más las realidades de la vida en prisión, se permitió que los prisioneros recibieran visitas de parientes y amigos. Pero mientras los supuestos guardias trabajaban en turnos de ocho horas, se mantenía a los supuestos prisioneros en sus celdas las 24 horas del día y se les permitía salir sólo para comer, hacer ejercicio, satisfacer necesidades fisiológicas, formarse para el pase de lista de presentes y los detalles de trabajo.

Los “prisioneros” tardaron poco tiempo en aceptar la posición de autoridad de los guardias, y los supuestos guardias en ajustarse a sus nuevos papeles de autoridad. Después de que los guardias reprimieron un intento de rebelión el segundo día, los prisioneros se volvieron cada vez más pasivos. Lo que ordenaban los guardias, lo hacían los prisioneros. Éstos realmente comenzaron a creer y actuar como si fueran inferiores y sin ningún poder, como les recordaban constantemente los guardias. Y todos los guardias, en algún momento durante la simulación, se comportaron de manera abusiva y autoritaria. Por ejemplo, uno de ellos dijo: “Me quedé sorprendido de mí mismo... Hice que se dijeran groserías y que limpiaran los excusados con sus manos sin guantes. Consideré, prácticamente, que los prisioneros eran como ganado, y pensaba a cada rato: ‘Tengo que vigilarlos en caso de que intenten algo.’” Otro guardia dijo: “Estaba cansado de verlos vistiendo esos harapos y de percibir el fuerte olor de sus cuerpos que impregnaba las celdas. Los veía hacerse pedazos cuando les dábamos órdenes. No lo veían como un experimento. Era real y estaban luchando para mantener su identidad. Pero nosotros siempre estábamos allí para mostrarles quién era el jefe.”

*Algunos estudiantes de Stanford University **qi e desempeñan los papeles de “guardia” y “prisionero” en un experimento simulado de prisiones. demuestran con qué rapidez aprenden los Individuos nuevos papeles que son diferentes de sus personalidades y sin que medie ninguna capacitación especial.***

En realidad la simulación tuvo demasiado éxito al mostrar con qué rapidez los individuos aprenden nuevos papeles. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de sólo seis días a causa de las reacciones patológicas que estaban mostrando los participantes. Y recuérdese que ellos eran individuos seleccionados precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Cuál debe ser la conclusión de este ejercicio simulado de prisión? Como el resto de nosotros, los participantes en esta simulación habían aprendido los conceptos estereotipados de los papeles de guardia y prisionero de los medios masivos de comunicación y de sus experiencias personales en relaciones de poder e impotencia en el hogar (padre-hijo), en la escuela (maestro-alumno), y en otras situaciones. Esto les permitía asumir los papeles con rapidez y facilidad, papeles que eran muy diferentes de sus propias personalidades. En este caso, vimos que gente sin patologías de personalidad ni capacitación previa para el desempeño de sus papeles podían adoptar formas extremas de comportamiento consistentes con los papeles que actuaban.

Normas

normas

Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por las miembros del mismo.

¿Ha observado usted que los golfistas no hablan mientras sus compañeros le pegan a la pelota, o que los empleados no critican a sus jefes en público? ¿Por qué? La respuesta es: ¡normas!

Todos los grupos han establecido **normas**, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, las normas indican lo que se espera de uno en ciertas circunstancias. Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.²³

Las normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. La gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son informales. Uno no necesita que alguien le diga que lanzar aviones de papel o participar en sesiones prolongadas de chismes y rumores en el enfriador de agua son comportamientos inaceptables cuando el “gran jefe de Nueva York” está de visita en las oficinas. De manera similar, todos sabemos que cuando estamos en una entrevista de empleo platicando lo que no nos gustaba de nuestro puesto anterior, hay determinadas cosas de las que no debemos hablar (la dificultad en llevarnos bien con nuestros compañeros de trabajo o supervisores), pero es muy apropiado hablar acerca de otras cosas (oportunidades inadecuadas para obtener ascensos, o un trabajo sin importancia y carente de significado). La evidencia sugiere que hasta los alumnos de preparatoria reconocen que en dichas entrevistas ciertas respuestas son más deseables socialmente que otras.²⁴

CLASES COMUNES DE NORMAS Las normas de un grupo de trabajo son como las huellas dactilares: cada una es única. Sin embargo, hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo.²⁵

Probablemente la norma más difundida trate de los *procesos relacionados con el desempeño*. Los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre qué tan fuerte deben trabajar, cómo realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes. Estas normas tienen un enorme poder para afectar el desempeño de un empleado —son capaces de modificar considerablemente la predicción del desempeño que se basaba sólo en la habilidad del empleado y su nivel de motivación personal—.

Una segunda categoría de normas abarca los *factores de apariencia*. Esto incluye ropa apropiada, lealtad al grupo de trabajo u organización, cuándo debe parecer estar ocupado y cuándo es aceptable holgazanear. Algunas organizaciones tienen códigos formales de vestir. Sin embargo, incluso en su ausencia, las normas se desarrollan frecuentemente para establecer la clase de ropa que debe vestirse para ir al trabajo. La presentación de una apariencia de lealtad es importante en muchos grupos de trabajo y organizaciones. Por ejemplo, en muchas organizaciones,

especialmente entre los empleados profesionales y los de rango ejecutivo, se considera inapropiado buscar abiertamente otro puesto.

Otra clase de normas tiene que ver con los *arreglos sociales informales*. Estas normas provienen de los grupos de trabajo informales y regulan principalmente las interacciones sociales dentro del grupo. Estas normas influyen en aspectos como con qué personas se reúnen para el almuerzo los miembros del grupo, cuáles son sus amistades dentro y fuera del trabajo, juegos sociales y cosas semejantes.

Una última categoría de normas se relaciona con la *asignación de recursos*. Se pueden originar estas normas en el grupo o en la asignación y abarcan sueldos, asignación de trabajos difíciles y la adjudicación de nuevas herramientas y equipo.

EL “CÓMO” Y EL “PORQUÉ” DE LAS NORMAS ¿Cómo se desarrollan las normas? ¿Por qué se les pone en vigor? Una revisión de la investigación nos permite contestar a estas preguntas.²⁶

En general las normas se desarrollan gradualmente a medida que los miembros del grupo aprenden qué comportamientos son necesarios para que éste funcione con eficacia. Desde luego, los hechos cruciales que tienen lugar en el grupo podrían representar un cortocircuito para el proceso y actuar rápidamente para solidificar nuevas normas. La mayoría de las normas se desarrollan en una o más de las cuatro siguientes formas: (1) *Declaraciones explícitas hechas por un miembro del grupo*, a menudo el supervisor o un miembro poderoso. Por ejemplo, el líder del grupo podría especificar que no se permiten llamadas telefónicas durante las horas de trabajo o que los descansos para el café tengan un máximo de 10 minutos. (2) *Hechos cruciales en la historia del grupo*. Éstos fijan precedentes importantes. Una persona resulta lesionada al aproximarse demasiado a una máquina y, desde entonces, los miembros del grupo de trabajo acostumbran vigilarse mutuamente para tener la seguridad de que nadie, fuera del operador, se acerque a menos de metro y medio de cualquier máquina. (3) *Primacía*. El primer patrón de comportamiento que surge en un grupo frecuentemente fija sus expectativas. Los grupos de amigos estudiantes a menudo apartan sillas el primer día de clase y se muestran inquietos si un extraño toma “sus” asientos en una clase posterior. (4) *Comportamientos que se continúan de situaciones pasadas*. Los miembros del grupo traen consigo expectativas de otros de los que han formado parte. Esto puede explicar por qué los grupos de trabajo suelen preferir la incorporación de nuevos miembros que se parecen a los actuales en antecedentes y experiencia. Es probable que esto incremente la probabilidad de que las expectativas que traen sean consistentes con aquellas que ya tiene el grupo.

Pero los grupos no establecen o ponen en vigor normas para cada situación imaginable. Las que se ponen en práctica tienden a ser aquellas que son importantes para su caso. Pero, ¿qué hace que una norma sea importante? (1) *Si facilita la supervivencia del grupo*. A los grupos no les gusta fracasar, de manera que procuran poner en vigor aquellas normas que aumentan sus probabilidades de éxito. Esto significa que procurarán protegerse de la interferencia de otros grupos o individuos. (2) *Si aumentan las posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo*. Las normas que incrementan esas posibilidades de predecir permiten que los miembros del grupo se anticipen a las acciones del otro y preparen respuestas apropiadas. (3) *Si reduce problemas interpersonales embarazosos para los miembros del grupo*. Las normas son importantes si aseguran la satisfacción de sus miembros y evitan en lo posible toda la incomodidad interpersonal que se presenta. (4) *Si permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren qué es lo distintivo de la identidad del mismo*. Las normas que estimulan la expresión de los valores del grupo y su identidad ayudan a solidificarlo y mantenerlo.

CONFORMIDAD Como miembro de un grupo, uno desea que lo acepten. Por ese deseo de aceptación, uno es capaz de adaptarse a las normas del grupo. Hay abundantes pruebas que muestran que los grupos pueden ejercer fuertes presiones sobre los miembros individuales para que cambien sus actitudes y comportamiento y se ajusten a las normas del grupo.²⁷

¿Se adaptan los individuos a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Es obvio que no, porque la gente pertenece a muchos grupos y las normas de éstos varían. En algunos casos incluso pueden tener normas contradictorias. En este caso, ¿qué hace la gente? Se adapta a los grupos importantes a los que pertenece o espera pertenecer. Se ha llamado grupos *de referencia* a los grupos importantes, y se caracterizan como aquellos donde la persona está consciente de los demás; la persona se define a sí misma como miembro o que tiene deseos de serlo; y la persona cree que los miembros del grupo son importantes para ella.²⁸ Entonces, la consecuencia es que no todos los grupos imponen iguales presiones de conformidad sobre sus miembros.

El impacto que pueden tener las presiones de grupo para lograr la **conformidad** sobre el juicio y actitudes de un miembro individual quedó demostrado en los estudios, ahora clásicos, de Solomon Asch.²⁹ Asch formó grupos de siete a ocho

conformidad

Ajuste del comportamiento personal para que quede alineado con las normas del grupo.

personas, a las que en un salón de clases se les pedía comparar dos tarjetas que mostraba el experimentador. Una tarjeta tenía una línea, y la otra tres líneas de diversas longitudes. Como se muestra en la figura 8-5, una de las líneas en la tarjeta con tres líneas era idéntica a la línea de la tarjeta de una sola línea. Asimismo, como lo ilustra la figura 8-5, era muy obvia la diferencia en la longitud de las líneas; en condiciones comunes, los sujetos tuvieron menos de 1% de errores. El objeto era anunciar cuál de las tres líneas era igual a la línea única. ¿Pero qué sucede si los miembros del grupo comienzan a dar respuestas incorrectas? ¿Resultará de las presiones para amoldarse que un sujeto no sospechoso (SNS) altere su respuesta para adaptarse a los demás? Eso es lo que Asch deseaba saber. De manera que arregló el grupo para que sólo el SNS no supiera que el resultado del experimento estaba previamente convenido. Los asientos estaban arreglados de antemano: se colocó al SNS de manera que fuera el último para anunciar su decisión.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios de comparación de tarjetas. Todos los sujetos

dieron las respuestas correctas. Sin embargo, en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta obviamente equivocada —por ejemplo, diciendo “C” en la figura 8-5—. El siguiente sujeto dio la misma respuesta equivocada, y así lo hicieron los otros hasta que llegaban al sujeto que no sabía lo que estaba pasando. Él sabía que “B” es igual a “X”; sin embargo, todos dijeron “C”. La decisión que enfrenta el SNS es ésta: ¿Declara uno públicamente tener una percepción que difiere de la posición anunciada previamente por los otros miembros de su grupo? ¿O se da otra respuesta, en que se tiene la fuerte convicción de que es incorrecta, a fin de que la respuesta concuerde con la de los otros miembros del grupo?

Los resultados obtenidos por Asch mostraron que durante muchos experimentos y muchas pruebas, los sujetos se amoldaron en aproximadamente 35% de las pruebas; es decir, los sujetos dieron

respuestas que sabían eran erróneas, pero que eran consistentes con las respuestas de los otros miembros del grupo.

¿A qué conclusión podemos llegar a la luz de este estudio? Los resultados sugieren que las normas de grupo nos presionan hacia el amoldamiento. Deseamos ser parte del grupo y evitamos ser demasiado diferentes. Podemos generalizar, además, para decir que cuando la opinión de un individuo a partir de los datos objetivos difiere considerablemente de las opiniones de los otros miembros del grupo, es probable que sienta una fuerte presión para hacer que sus opiniones coincidan con la de los otros.

Estatus

Al impartir un curso sobre adolescencia en la universidad, el maestro pidió a la clase que enlistara cosas que contribuían al estatus cuando estaban en preparatoria. La lista era larga, e incluía ser un deportista destacado o director de la porra, y poder faltar a clases sin que lo descubrieran. Luego el maestro pidió que enlistaran las cosas que no contribuían al estatus. De nueva cuenta, fue fácil para los estudiantes crear una larga lista: obtener puros dieces, que la madre de cada uno lo llevara a la escuela, y así sucesivamente. Por último, se pidió a los estudiantes que elaboraran una tercera lista —aquellas cosas que no tenían ninguna importancia en un sentido o en otro—. Hubo un largo silencio. Por fin, un estudiante de las últimas bancas hizo el siguiente comentario: “En preparatoria, nada no importaba.”³⁰

El **estatus** —esto es, una posición o rango definido socialmente que se le da a personas o miembros del grupo por otras personas— impregna a la sociedad mucho más allá de los muros de la preparatoria. No sería forzar demasiado el sentido de la cita anterior si la parafraseamos para que se lea: “En la jerarquía de estatus de la vida, todo importa.” Vivimos en una sociedad estructurada por clases. A pesar de todos los intentos para hacerla más igualitaria, hemos avanzado poco hacia una sociedad sin clases. Hasta el grupo más pequeño desarrolla papeles, derechos y rituales, para diferenciar a sus miembros. El estatus es un factor importante en la comprensión del comportamiento humano, porque es un motivador significativo y tiene grandes consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que ellos creen que es su estatus y lo que otros perciben que es.

estatus

Posición o rango socialmente definida dado por otras a grupos o miembros del grupa.

ESTATUS FORMAL E INFORMAL Se puede imponer el estatus de manera formal por un grupo, es decir, impuesto organizacionalmente por medio de títulos o alguna otra formalidad. Éste es el estatus que va involucrado con verse coronado como “el campeón mundial de todos los pesos” o recibir el galardón del “maestro del año”. Todos estamos familiarizados con los atavíos de un alto estatus organizacional —amplias oficinas con una vista

impresionante, títulos rimbombantes, gran sueldo, programas preferidos de trabajo, etc.—. Ya sea que reconozca o no la administración la existencia de una jerarquía de estatus, las organizaciones están llenas de facilidades que no están disponibles de manera uniforme y, por tanto, llevan un valor de estatus. Muy a menudo tratamos el estatus de manera informal. Se puede adquirir estatus con características como la educación, edad, sexo, habilidades y experiencia (véase la tabla 8-2). Cualquier cosa puede tener valor de estatus, si los otros en el grupo la valoran como algo que confiere estatus. Tenga en mente que el estatus informal no necesariamente es menos importante que la modalidad formal.

En su estudio clásico sobre restaurantes, William J. Whyte mostró la importancia del estatus.³¹ Whyte propuso que la gente trabaja junta con más armonía si el personal de alto estatus es el que por costumbre origina acciones para el personal de estatus inferior. Encontró diversos casos donde la iniciación de una acción por personas de estatus inferior creó un conflicto entre los sistemas formal e informal de estatus. En un caso que citó, las meseras estaban pasando las órdenes de los clientes directamente a los hombres del mostrador de la cocina, lo que significaba que los servidores de bajo estatus estaban iniciando acciones para los cocineros de alto estatus. Por la simple adición de una ruedecilla de aluminio a la que se le podía fijar la orden, se creó un amortiguador entre las meseras de estatus inferior y los hombres de mayor estatus del mostrador de la cocina, permitiendo que estos últimos iniciaran las acciones sobre las órdenes cuando se sintieran listos para hacerlo.

Whyte también observó en la cocina la forma en que los meseros obtenían alimentos de los chefs. En efecto, se trataba de un caso en que empleados de poco nivel iniciaban acciones que los empleados de alto nivel debían desarrollar. Se fomentó el conflicto cuando el personal de meseros, ya fuera de manera explícita o implícita, urgían a los chefs para que “se dieran prisa”. Sin embargo, Whyte observó que un mesero tenía pocos problemas con los chefs, porque le daba la orden y le pedía al chef que lo llamara cuando la tuviera lista, invirtiendo así el proceso de iniciación. En su análisis, Whyte sugirió varios cambios en los procedimientos que ajustaron las interacciones más de cerca con la jerarquía aceptada de estatus, de lo que resultó una mejoría considerable de las relaciones y la eficacia de los trabajadores.

Tabla 8-2 Estatus ocupacional: Cómo se clasifican los puestos en Estados Unidos (con base en 740 ocupaciones)

Las 30 superiores	
1. Cirujano	17. Miembro de un consejo de administración (de una gran corporación)
2. Médico	18. Ministro
3. Rector de universidad	19. Farmacéutico
4. Astronauta	20. Dueño de una planta industrial
5. Alcalde de una gran ciudad	21. Enfermera titulada
6. Abogado	22. Maestro de preparatoria
7. Profesor universitario	23. Coronel del ejército
8. Arquitecto	24. Contador
9. Científico del medio ambiente	25. Controlador de tráfico aéreo
10. Biólogo	26. Deportista profesional
11. Piloto de aerolínea	27. Ingeniero eléctrico
12. Psiquiatra	28. Maestro de escuela primaria
13. Dentista	29. Gerente de una planta de fabricación de automóviles
14. Juez de juzgado municipal	30. Meteorólogo
15. Sacerdote	
16. Ingeniero	

Fuente: De “How U.S. Jobs Rote”, desarrollado originalmente por K. Niokao y J. Treos, y reimpresso en *Industry Week*, 1 de marzo de 1993. Derechos reservados © 1993, por Penlon Publishing, nc. Reimpreso con permiso,

ESTATUS Y NORMAS Se ha mostrado que el estatus tiene algunos efectos interesantes sobre el poder de las normas y presiones para conformarse. Por ejemplo, a los miembros que tienen alto estatus en los grupos frecuentemente se les concede mayor libertad para desviarse de las normas, que a otros miembros del grupo.³² Las personas con alto estatus también son más capaces de resistir las presiones para conformarse que sus compañeros de menor estatus. Un individuo que tiene un alto valor para un grupo, pero que no necesita ni se preocupa mucho por las recompensas sociales que proporciona el grupo, es especialmente capaz de prestar una atención mínima a las normas de conformidad.³³

Los resultados anteriores explican por qué muchos deportistas estrella, actores famosos, vendedores de gran desempeño y personal académico sobresaliente parece que se olvidan de las normas sociales o de apariencia que limitan a sus semejantes. Como individuos con alto estatus, se les da un campo más amplio para ejercer su discrecionalidad. Pero esto es cierto sólo mientras las actividades de la persona con alto estatus no perjudiquen demasiado la consecución de las metas del grupo.³⁴

EQUIDAD EN EL ESTATUS Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es justa. Cuando se perciben injusticias, se crea un desequilibrio del que resultan diversos tipos de comportamiento correctivo.³⁵

El concepto de equidad que se presentó en el capítulo 6 se aplica al estatus. La gente espera que las recompensas sean proporcionales a los costos en que han incurrido. Si Dana y Anne son las dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital, y se ve claramente que Dana tiene más antigüedad y está mejor preparada para hacerse cargo del puesto, Anne verá que la selección de Dana es justa. Sin embargo, si se escoge a Anne porque es la nuera del director del hospital, Dana creará que se ha cometido una injusticia.

¿Cree usted que es justo que las empresas despidan trabajadores y emprendan programas obligatorios de reducción de costos en toda la compañía, al mismo tiempo que tienen costosos jets para los viajes de negocios de sus altos ejecutivos? De todas las canonjías de los ejecutivos, el viaje en “transporte de la realeza” como el Challenger 601 de \$19 millones de Canadair que aquí se muestra, representa el estatus más alto. Las empresas que tienen aviones privados afirman que el estatus de viajar en un jet de la corporación es congruente con las posiciones formales de los ejecutivos superiores. Sostienen que los jets privados son esenciales para la conducción de los negocios a escala global e incrementan la seguridad, flexibilidad, uso eficaz del tiempo y la capacidad de respuesta de los ejecutivos a los clientes nacionales y extranjeros.

Los signos externos que acompañan los puestos formales también son elementos importantes en el mantenimiento de la equidad. Cuando creemos que hay una desigualdad entre el rango de un individuo y las prebendas de estatus que le concede la organización, estamos viendo una incongruencia en el estatus. Ejemplos de este tipo de incongruencia son la ocupación de una oficina más atractiva por un individuo de menor rango, y el pago de la membresía en el club campestre por la compañía para los administradores divisionales, pero no para los vicepresidentes. La incongruencia de sueldos ha sido un problema durante mucho tiempo en la industria de seguros, donde los mejores agentes de ventas frecuentemente ganan de dos a cinco veces más que los principales ejecutivos corporativos. Como resultado, es muy difícil que las aseguradoras puedan seducir a los agentes para que ocupen puestos administrativos. El punto que deseamos enfatizar es que los empleados esperan que las cosas que tiene y recibe un individuo sean congruentes con su estatus.

Por lo general, los grupos acuerdan entre ellos mismos los criterios de estatus. En consecuencia, suele haber una fuerte coincidencia en el rango que el grupo concede a los individuos. Sin embargo, los individuos pueden verse en una situación de conflicto cuando se mueven entre grupos cuyos criterios de estatus son diferentes, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen antecedentes heterogéneos. Por ejemplo, los ejecutivos de negocios pueden utilizar sus ingresos personales o el porcentaje de crecimiento de sus compañías como determinantes del estatus. Los burócratas gubernamentales pueden emplear el total de sus presupuestos.

Los empleados profesionales pueden utilizar el grado de autonomía que acompaña a su nombramiento al puesto. Los obreros pueden usar los años de antigüedad. El personal académico puede utilizar el número de becas recibidas o artículos publicados. En grupos compuestos de individuos heterogéneos o cuando los grupos heterogéneos se ven obligados a ser interdependientes, las diferencias en estatus pueden iniciar conflictos, cuando los grupos intentan conciliar y ajustar las diferentes jerarquías. Como veremos en el siguiente capítulo, éste puede ser un problema especial cuando la administración forma equipos compuestos por empleados provenientes de diferentes áreas y funciones dentro

de la organización.

Tamaño

• Los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con ese insumo.

¿Afecta el tamaño de un grupo su comportamiento global? La respuesta a esta pregunta es un “sí” definitivo, pero el efecto depende de las variables dependientes que se observen.³⁶

Por ejemplo, la evidencia indica que los grupos de menor tamaño terminan más rápidamente las tareas asignadas que los grandes. Sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrapartes más pequeñas. El traslado de estos resultados a números específicos es un poco más

arriesgado, pero podemos ofrecer algunos parámetros. Los grupos grandes —con una docena o más de miembros— son buenos para obtener diversos insumos. De manera que si la meta del grupo es encontrar datos, los grupos más grandes deberían ser más eficaces. En cambio, los grupos más pequeños son mejores en hacer algo productivo con ese insumo. Por tanto, los grupos de aproximadamente siete miembros tienden a ser más eficaces para emprender acciones. Uno de los descubrimientos más importantes relacionados con el tamaño de un grupo ha sido la llamada **holgazanería social**. La holgazanería social es la tendencia de los individuos para realizar menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan en forma individual. Desafía directamente la lógica de que la productividad del grupo como un todo por lo menos debe igualar la suma de la

holgazanería social

Tendencia de los individuos a realizar menos esfuerzo cuando trabajan de manera colectiva que cuando trabajan de manera individual.

productividad de cada individuo en este grupo.

Un estereotipo común acerca de los grupos es que la sensación de espíritu de equipo estimula el esfuerzo individual y mejora la productividad global del grupo. A fines de los años 20 un psicólogo alemán llamado Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual y en grupo en una tarea de jalar cuerdas.³⁷ Esperaba que el esfuerzo del grupo sería igual a la suma de los esfuerzos de los individuos en el grupo, es decir, tres personas tirando juntas deben ejercer tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y ocho personas deben ejercer ocho veces más fuerza. Sin embargo, los resultados de Ringelmann no confirmaron sus expectativas. Los grupos de tres personas ejercían una fuerza sólo 2 1/2 veces el promedio del desempeño individual. Los grupos de ocho alcanzaron colectivamente menos de cuatro veces el esfuerzo individual.

Repeticiones de la investigación de Ringelmann con tareas similares han apoyado en general sus resultados.³⁸ El incremento en el tamaño del grupo está relacionado inversamente con el desempeño individual. Quizá sea mejor en el sentido de que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de una o dos personas, pero se reduce la productividad individual de cada miembro del grupo.

¿Qué ocasiona este efecto de holgazanería social? Puede ser la creencia de que los otros miembros del grupo no están realizando un esfuerzo justo. Si uno considera que otras personas son flojas o ineptas, puede restablecer la equidad reduciendo su propio esfuerzo. Otra explicación es la dispersión de la responsabilidad. Puesto que los resultados del grupo no pueden atribuirse a una sola persona, la relación entre la aportación del individuo y la producción del grupo queda a oscuras. En tales situaciones, los individuos pueden verse tentados a aprovechar los esfuerzos del grupo sin realizar el propio. En otras palabras, habrá una reducción en la eficacia global cuando los individuos piensen que no se puede medir su contribución.

Son importantes las implicaciones para el CO de este efecto sobre los grupos de trabajo. Cuando los administradores utilizan el trabajo colectivo para mejorar la moral y el trabajo en equipo, también deben proporcionar medios por los que se puedan identificar los esfuerzos individuales. Si no se hace esto, la administración debe ponderar las pérdidas potenciales en la productividad derivadas del empleo de grupos, contra cualquier beneficio probable en la satisfacción de los trabajadores.³⁹ Sin embargo, esta conclusión tiene un prejuicio occidental. Es consistente con las culturas individualistas, como en Estados Unidos y Canadá, que están dominadas por el interés propio. No es consistente con las sociedades colectivistas, donde los individuos están motivados por metas de grupo. Por ejemplo, en estudios que comparaban a los empleados de Estados Unidos con empleados de la República Popular China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos y los israelíes no mostraron propensión a participar en la holgazanería social. En realidad, los chinos y los israelíes se desempeñaron mejor en grupo que cuando trabajaron solos.⁴⁰

La investigación sobre el tamaño del grupo conduce a dos conclusiones adicionales: (1) son preferibles los grupos con un número impar de miembros a aquellos con un número par, y (2) los grupos compuestos por cinco a siete miembros desarrollan un buen trabajo al ejercitar los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes.⁴¹ El número

impar de miembros elimina la posibilidad de empates al efectuar una votación. Y grupos compuestos de cinco a siete miembros son lo suficientemente grandes como para formar una mayoría y permitir insumos diversos, y, sin embargo, son lo suficientemente pequeños como para evitar los resultados negativos frecuentemente asociados con los grupos grandes, como el dominio por unos cuantos miembros, la formación de subgrupos, la inhibición participativa de algunos miembros y el tiempo excesivo necesario para llegar a una decisión.

Composición

La mayoría de las actitudes de grupo requieren diversas habilidades y conocimientos. Dado este requisito, sería razonable llegar a la conclusión de que es más factible que los grupos heterogéneos —compuestos de individuos disímiles— tengan diversas habilidades e información y sean más eficaces. Los estudios de investigación por lo general apoyan estas conclusiones.⁴²

Cuando un grupo es heterogéneo en términos de personalidades, sexos, habilidades, capacidades y perspectivas, hay mayor probabilidad de que tenga las características necesarias para terminar con eficacia sus tareas.⁴³ El grupo puede tener más conflictos y menos ventajas mientras se introducen y asimilan diversas posiciones, pero la evidencia en general apoya la conclusión de que los grupos heterogéneos se desempeñan con mayor eficacia que aquellos que son homogéneos.

Pero, ¿qué pasa con la diversidad creada por las diferencias raciales o nacionales? La evidencia indica que estos elementos de diversidad interfieren con los procesos de grupo, por lo menos a corto plazo.⁴⁴ La diversidad cultural parece ser una ventaja en tareas que exigen una diversidad de puntos de vista. Pero los grupos de culturas heterogéneas tienen más dificultad para aprender a trabajar entre sí y para resolver problemas. La buena noticia es que estas dificultades parecen disiparse con el tiempo. Aunque los grupos de culturas diversas de reciente formación tienen un desempeño inferior a los grupos de cultura homogénea también nuevos, las diferencias desaparecen después de unos tres meses. La razón es que los grupos diversos requieren cierto tiempo para aprender cómo continuar trabajando a pesar de los desacuerdos y de la diversidad de opiniones para resolver los problemas.

Una derivación del tema de composición ha recibido recientemente mucha atención de parte de los investigadores de grupo, y es la medida en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educacional o tiempo de servicio en la organización, y el impacto de este atributo sobre la rotación. A esta variable la llamamos **demografía de grupo**.

Examinamos los factores demográficos individuales en el capítulo 3. Aquí consideraremos el mismo tipo de factores, pero en el contexto de un grupo. Es decir, el que una persona sea hombre o mujer o el que haya estado como empleado en la organización un año en lugar de diez no es lo que nos preocupa ahora, sino más bien el atributo del individuo en relación con los atributos de los demás con quienes labora. Trabajaremos en la lógica de la demografía de grupo, revisaremos la evidencia y luego consideraremos las implicaciones.

Los grupos y organizaciones están compuestos de **cohortes**, que definimos como individuos que tienen un atributo común. Por ejemplo, todas las personas nacidas en 1960 tienen la misma edad. Esto significa que también han compartido experiencias comunes. La gente nacida en 1960 ha experimentado el movimiento feminista, pero no el conflicto de Corea. Las personas nacidas en 1945 compartieron la guerra de Vietnam, pero no la Gran Depresión. Las mujeres en las organizaciones actuales que nacieron antes de 1945 maduraron con anterioridad al movimiento feminista y han tenido experiencias considerablemente diferentes a las mujeres nacidas después de 1960. Por tanto, la demografía de grupo sugiere que atributos como la edad o la fecha en que alguien se incorpora a un grupo de trabajo específico u organización debe ayudarnos a predecir la rotación. En esencia, la lógica va como sigue: la rotación será mayor entre aquellas personas con experiencias distintas, porque la comunicación es más difícil. Son más probables los conflictos y las luchas por el poder, y más serios cuando ocurren. El mayor conflicto hace menos atractiva la membresía en el grupo, de manera que es más probable que los empleados renuncien. De manera similar, es más común que los perdedores en un conflicto de poder se vayan voluntariamente o sean despedidos.

demografía del grupo

Grado en que los miembros de un grupo comparten un atributo demográfico común, como edad, sexo, raza, nivel educativo, o tiempo de servicio en la organización y el impacto de este atributo sobre la rotación.

cohortes

Individuos que, como parte de un grupo, tienen un atributo en común.

Estos miembros del equipo de mercadotecnia de Pepsi Cola internacional comparten un atributo demográfico común. Todos son jóvenes. El plan de Pepsi es obtener un incremento drástico de sus ventas internacionales de refrescos. Para este fin, Pepsi se apoya en las cohortes juveniles que tienen una pasión por el cambio, pueden asumir riesgos, actúan rápidamente, innovan de manera constante y no tienen miedo de romper las reglas de la mercadotecnia de refrescos. Shaf I Saxena (sentada al centro) dejó un empleo de mercadotecnia que había tenido durante cuatro años para unirse al equipo de Pepsi. “Quería trabajar en un lugar donde todo se moviera con mayor rapidez”, dice. A sus 28 años, Saxena supervisó las operaciones de la nueva cola Max de Pepsi en Gran Bretaña.

Varios estudios han procurado comprobar esta tesis, y la evidencia es muy alentadora.⁴⁵ Por ejemplo, en departamentos o grupos separados de trabajo donde una gran mayoría de los miembros ingresaron al mismo tiempo, hay bastante más rotación entre aquellas personas que están fuera de esta cohorte. Asimismo, donde existen grandes brechas entre las cohortes, la rotación es mayor. Es más probable que se asocien las personas que entran en un grupo o en una organización juntas, o aproximadamente al mismo tiempo, que tengan una perspectiva similar sobre el grupo u organización, y así sea más factible que permanezcan. En cambio, la discontinuidad o las diferencias en la distribución de las fechas de ingreso del grupo es probable que ocasionen un porcentaje mayor de rotación dentro de ese grupo.

La consecuencia de esta línea de investigación es que la composición de un grupo puede ayudar mucho a predecir la rotación. Las diferencias por sí mismas pueden no predecir la rotación. Pero las grandes diferencias dentro de un solo grupo conducirán a la rotación. Si cada persona es moderadamente diferente de todas las demás en el grupo, se reduce la sensación de ser un extraño. Por tanto, lo que importa más es el grado de dispersión de un atributo que el nivel.

Podemos especular si la variación dentro de un grupo respecto a atributos diferentes de la fecha de ingreso, como los antecedentes sociales, diferencias de sexo y niveles de educación, podrían crear de manera parecida discontinuidades o protuberancias en la distribución, lo que estimulará que algunos miembros se vayan. Para ampliar más esta idea, el hecho de que un miembro del grupo sea una mujer puede, por sí mismo, significar poco en la predicción de la rotación. De hecho, si el grupo de trabajo está compuesto por nueve mujeres y un hombre, es más probable que podamos predecir que se iría el hombre, que está solo. Sin embargo, en los rangos ejecutivos de las organizaciones, donde las mujeres son minoría, podríamos predecir que la condición de ser parte de una minoría aumentaría la probabilidad de que renunciaran las administradoras femeninas.

El CO en las noticias

Diversidad y camarillas en la fuerza de trabajo

Leslie Meltzer Aronzon, agente de inversiones de Los Ángeles, recuerda bien el incidente. Fue justo después de que ella y cuatro colegas habían participado en una intensa sesión de negociaciones con un cliente importante. Al analizar sus probables respuestas mientras caminaban, la conversación se detuvo abruptamente. Los socios

de Aronzon se desviaron y desaparecieron en el baño de los hombres. Cuando salieron, “habían decidido lo que deberíamos hacer”. El incidente le recordó nuevamente que ella era una mujer en una profesión que continúa estando dominada principalmente por hombres.

“Muchos muchachos en mi oficina se reúnen los fines de semana y comparten información. Hasta se

llaman por teléfono para pasarse tips”, dice Aronzon. “No me discriminan conscientemente, pero sí me discriminan.”

Paul Muñiz, analista de reclamaciones de una aseguradora de Los Ángeles, observa que la gente con antecedentes similares tiende a congregarse en el trabajo. “Mis mejores amigos en el trabajo son unas personas que vinieron de México. Uno ve a los latinos

agrupándose, a los vietnamitas agrupándose, a los negros reunidos,” Muñiz dice que él y sus amigos hablan español entre ellos porque “sentimos que nos podemos expresar mejor en español. Pero procuro no hacerlo demasiado, porque en ocasiones la gente que no habla español piensa que estamos diciendo algo importante de lo que ellos deberían estar enterados”.

Las camarillas en el sitio de trabajo son perfectamente naturales y comprensibles, pero son de naturaleza intrínsecamente

exclusivista. Y a pesar del énfasis actual sobre la conciencia de la diversidad, son fenómenos

que no pueden controlar las corporaciones estadounidenses.

Puede ser igual que volver a asistir a la escuela preparatoria, excepto que en el trabajo la gente se reúne en camarillas de acuerdo con su edad, estado civil, sexo, raza y puesto, en lugar de su buen aspecto, habilidad deportiva y popularidad con el sexo opuesto.

Con todo, las camarillas pueden afectarlo a uno de manera tan

profunda en el lugar de trabajo como en la preparatoria, determinando no sólo el grupo con el que se comparte el almuerzo y el acceso a los chismes, sino en asuntos cruciales como nombramientos, ascensos y sueldo. Y, a diferencia de las camarillas de la preparatoria, que afortunadamente se desintegran en el momento de la graduación, los grupos en la oficina no tienen fines tan nítidos y convenientes.

Basado en s. christian, “Out of the ‘In’ Crowd”, *Los Angeles Times* (16 de mayo de 1994), pág. 11-7.

θ *Procesos de grupo*

El siguiente componente de nuestro modelo de comportamiento de grupos toma en cuenta los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo —los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión del grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes—. Los capítulos 10 al 13 profundizan en muchos de estos procesos.

¿Por qué son importantes los procesos para la comprensión del comportamiento del grupo de trabajo? Una forma de contestar esta pregunta es regresar al tema de la holgazanería social. Hemos visto que 1 + 1 + 1 no necesariamente suman tres. En tareas de grupo donde la contribución de cada miembro no es claramente visible, existe la tendencia de que los individuos reduzcan su esfuerzo. En otras palabras, la holgazanería social ilustra una pérdida en el proceso como resultado del uso de grupos. Pero los procesos de grupo también pueden producir resultados positivos. Es decir, los grupos pueden crear una producción mayor que la suma de sus insumos. La figura 8-6 ilustra cómo los procesos de grupo pueden impactar sobre la eficacia real del grupo.⁴⁶



sinergia

Acción de dos o más sustancias que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual de éstas.

Sinergia es un término utilizado en biología que se refiere a una acción de dos o más sustancias que da como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas. Podemos utilizar el concepto para comprender mejor los procesos de grupo.

Por ejemplo, la holgazanería social representa una sinergia negativa. El todo es menos que la suma de las partes. En cambio, con frecuencia se utilizan equipos en los laboratorios de investigación, porque aprovechan las diversas habilidades de

los diferentes individuos para producir una investigación más significativa como grupo, que la que podría generarse por todos los investigadores trabajando en forma independiente. Es decir, producen una sinergia positiva. Sus ganancias de proceso exceden sus pérdidas de proceso.

Otra línea de investigación que ayuda a comprender mejor los procesos de grupo es el efecto de facilitación social.⁴⁷ ¿Ha observado usted que desarrollar una tarea frente a otras personas puede tener un efecto positivo o negativo sobre su desempeño? Por ejemplo, durante semanas usted ha practicado en privado un difícil clavado del trampolín en la alberca de su hogar. Después ejecuta el clavado frente a un grupo de amigos y lo hace mejor que nunca. O usted practica un discurso en privado y al fin lo domina a la perfección, pero lo destroza cuando tiene que exponerlo en público.

El **efecto de facilitación social** se refiere a esta tendencia para que mejore o empeore el desempeño en respuesta a la presencia de otras personas. Aunque este efecto no es totalmente un fenómeno de grupo —la gente puede trabajar en presencia de otras personas y no ser miembro de un grupo—, es más probable que la situación de grupo proporcione las condiciones para que ocurra la facilitación social. La investigación sobre la facilitación social indica que el desempeño de tareas rutinarias sencillas tiende a acelerarse y hacerse con mayor precisión en presencia de otras personas. Cuando el trabajo es más complejo y requiere mayor atención, es probable que la presencia de otros tenga un efecto negativo sobre el desempeño.⁴⁸ Por tanto, ¿cuáles son las implicaciones de esta investigación en términos del manejo de utilidades y pérdidas en el proceso? Las implicaciones se relacionan con el aprendizaje y la capacitación. Las personas parecen desempeñarse mejor en una tarea en presencia de otras si se ha aprendido muy bien esa tarea, pero se desempeñan peor si no está bien aprendida. De manera que se maximizarán las utilidades por proceso si se capacita a la gente para tareas sencillas en grupos, y se capacita a la gente para tareas complejas en sesiones individuales de práctica privada.

θ *Tareas de grupo*

Imagínese por un momento dos grupos en una gran compañía petrolera. La tarea del primer grupo es considerar probables sitios para una nueva refinería. La decisión va a afectar a la gente de muchas áreas de la empresa —producción, ingeniería, mercadotecnia, distribución, personal, compras, desarrollo de bienes raíces etcétera—, de manera que será necesario que personas clave de estas áreas proporcionen insumos para la decisión. La tarea del segundo grupo es coordinar la construcción de la refinería después de que se haya seleccionado el sitio, terminado el diseño y completado los arreglos financieros. La investigación sobre la eficacia del grupo señala que sería muy buen consejo para la administración usar un grupo mayor para la primera tarea que para la segunda.⁴⁹ La razón se debe a que los grupos grandes facilitan el agrupamiento de información. La incorporación de una perspectiva diferente a un comité solucionador de problemas generalmente da como resultado una utilidad del proceso. Pero cuando la tarea del grupo es coordinar e implantar una decisión, es probable que la pérdida en el proceso creada por la presencia de cada miembro adicional sea mayor que la utilidad que pueda aportar al proceso. De manera que la relación tamaño-desempeño se ve moderada por los requisitos de la tarea de grupo.

Se pueden ampliar las conclusiones anteriores: el impacto de los procesos de grupo sobre su desempeño y la satisfacción de los miembros también se ve moderada por las tareas que desarrolla el grupo. La evidencia indica que la complejidad e interdependencia de las tareas influye en la eficacia del grupo.⁵⁰

Se pueden generalizar las tareas como sencillas o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias. Las tareas sencillas son rutinarias y estandarizadas. Podríamos plantear de manera hipotética que mientras más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo por la discusión entre los miembros sobre los métodos alternativos de trabajo. Si la tarea es sencilla, los miembros del grupo no necesitan discutir dichas alternativas. Pueden confiar en los procedimientos estandarizados de operación para llevar a cabo el trabajo. De manera similar, si existe un alto grado de interdependencia entre las tareas que tienen que desarrollar los miembros del grupo, necesitan interactuar más. Por tanto, una comunicación eficaz y unos niveles mínimos de conflicto deben ser más relevantes en el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Estas conclusiones son consistentes con lo que sabemos acerca de la capacidad de procesamiento de información y la incertidumbre.⁵¹ Las tareas que tienen una mayor incertidumbre —las que son complejas e interdependientes— requieren un mayor procesamiento de información. A su vez, esto da mayor importancia a los procesos de grupo. De manera que sólo porque un grupo se caracteriza por una mala comunicación, un liderazgo débil, altos niveles de conflicto y cosas semejantes, eso no significa necesariamente que tendrá un desempeño pobre. Si las tareas del grupo son sencillas y requieren poca interdependencia entre los miembros, el grupo todavía puede ser eficaz.

θ *Toma de decisiones en grupo*

La creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas son mejor que una, ha sido aceptada durante largo tiempo como un componente básico de los sistemas legales estadounidenses y de muchos otros países. Se ha ampliado hoy esta creencia hasta el punto de que grupos, equipos o comités toman muchas decisiones en las organizaciones. En esta sección revisaremos la toma de decisiones por grupos.

Grupos en comparación con los individuos

Las organizaciones pueden hacer un amplio uso de los grupos para la toma de decisiones, pero, ¿implica eso que son preferibles las decisiones de grupo a las que toma un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de varios factores. Comencemos viendo las ventajas y desventajas que proporcionan los grupos.⁵²

VENTAJAS DE LOS GRUPOS Las decisiones individuales y de grupo tienen sus propios conjuntos de puntos fuertes. Ninguno es ideal para todas las situaciones. La siguiente lista identifica las ventajas principales que los grupos ofrecen sobre los individuos en la toma de decisiones:

1. *La información y los conocimientos son más completos.* Al agregar los recursos de varios individuos, se integran más insumos al proceso de decisiones.
2. *Mayor diversidad de puntos de vista.* Además de mayores insumos, los grupos pueden aportar heterogeneidad al proceso de decisiones. Esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta otros puntos de vista y otras alternativas.
3. *Mayor aceptación de una solución.* Muchas decisiones fracasan después de haberse hecho la selección final porque no se acepta la solución. Sin embargo, si las personas que se ven afectadas por una decisión y que son elemento vital en su implantación pueden participar en la decisión misma, es más probable que la acepten y alienten a otras personas a que la acepten. Esto se traduce en más apoyo para la decisión y mayor satisfacción entre aquellos que se ven obligados a implantarla.
4. *Mayor legitimidad.* La sociedad estadounidense y muchas otras también capitalistas valoran los métodos democráticos. El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos y, por tanto, pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona. Cuando quien toma individualmente las decisiones no consulta con otras personas antes de hacerlo, puede dar la impresión de que se tomó una decisión autocrática y arbitraria.

DESVANTAJAS DE LOS GRUPOS Desde luego, las decisiones de grupo no carecen de sus puntos débiles. Las principales desventajas incluyen las siguientes:

1. *Consumen tiempo.* Se necesita tiempo para ensamblar un grupo. La interacción que tiene lugar una vez que el grupo está formado, con frecuencia es ineficaz. El resultado es que los grupos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un solo individuo estuviera tomando la decisión. Esto puede limitar la habilidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando sea necesario.
2. *Presiones para conformarse.* Como se ha observado con anterioridad, existen presiones sociales en los grupos. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y ser considerados un activo para el mismo, puede dar como resultado el aplastamiento de cualquier desacuerdo abierto, estimulando así la conformidad entre los puntos de vista.
3. *Dominio de pocas personas.* Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por un miembro o unos cuantos. Si la coalición dominante está compuesta por miembros de poca y mediana habilidad, la eficacia global del grupo se verá afectada.
4. *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 un solo miembro.

EFICACIA Y EFICIENCIA El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir la eficacia. En términos de *precisión*, las decisiones por grupo tienden a ser más precisas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos.⁵³ Sin embargo, si se define la eficacia de la decisión en términos de *velocidad*, los individuos son superiores. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de *aceptación* que alcance la solución final, nuevamente la victoria es para el grupo.⁵⁴

Pero la eficacia no se puede considerar sin la evaluación de la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos

casi siempre llegan en un pobre segundo lugar respecto del tomador individual de decisiones. Con pocas excepciones, la toma de decisiones por grupos consume más horas de trabajo que si un individuo fuera a enfrentarse con el mismo problema en forma solitaria. Las excepciones tienden a ser aquellos casos en que para alcanzar cantidades comparables de insumos diversos, el tomador solitario de decisiones debe pasar mucho tiempo revisando archivos y hablando con otras personas. Puesto que los grupos pueden incluir miembros de diferentes áreas, se puede reducir el tiempo empleado en la búsqueda de información. Sin embargo, como ya hemos observado, estas ventajas en la eficiencia tienden a ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, al decidir si se utilizarán los grupos, se debe considerar si los aumentos en la eficacia son más que suficientes para equilibrar las pérdidas en la eficiencia.

RESUMEN Los grupos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad de insumos para la reunión de información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diferentes, las alternativas generadas deben ser más extensas, y el análisis más crítico. Cuando se acuerda la solución final, hay más gente en una decisión de grupo que la apoye y la implante. Sin embargo, estas ganancias pueden quedar más que contrarrestadas por el tiempo que emplean las decisiones en grupo, los conflictos internos que crean y las presiones que se generan hacia la conformidad. La tabla 8-3 bosqueja brevemente los activos y pasivos del grupo. Le permite evaluar la ventaja o desventaja neta que se acumularía en una situación determinada, si usted tiene que escoger entre una decisión individual o de un grupo.

Pensamiento y cambio de grupo

Dos productos secundarios en la toma de decisiones de grupo han recibido considerable atención por los investigadores del CO. Como mostraremos, estos dos fenómenos tienen el potencial de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas en forma objetiva y llegar a soluciones de calidad en las decisiones.

El primer fenómeno, llamado **pensamiento de grupo**, se relaciona con las normas. Describe situaciones en que las presiones del grupo para lograr la conformidad impiden que el grupo efectúe una evaluación crítica de puntos de vista desusados, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y puede obstaculizar en gran medida su desempeño. El segundo fenómeno que examinaremos se llama **cambio de grupo**. Éste indica que al discutir una serie determinada de alternativas y al llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que sostenían. En algunas situaciones, domina la precaución y hay un cambio conservador. Sin embargo, con mayor frecuencia la evidencia indica que los grupos tienden hacia un cambio arriesgado. Veamos cada uno de estos fenómenos con mayor detalle.

pensamiento de grupo

Fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.

cambio de grupo

Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo; el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia más conservadurismo.

PENSAMIENTO DE GRUPO Hace algunos años tuve una experiencia peculiar. Durante una reunión de la facultad se hizo una propuesta que estipulaba las responsabilidades de cada miembro de la institución respecto de la conserjería de estudiantes. Se secundó la proposición, y se abrió el tiempo para preguntas. No hubo ninguna. Después de unos 15 segundos de silencio, el presidente de debates preguntó si podía “pedir moción” (terminología fantástica para solicitar permiso para efectuar la votación). No hubo objeciones. Cuando el presidente preguntó cuántos estaban a favor, una gran mayoría de los 32 miembros de la facultad levantaron su mano. Se aprobó la proposición, y la presidencia pasó al siguiente asunto de la agenda.

Tabla 8-3 Las decisiones de grupo: Sus ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Amplitud de la información	Consumidora de tiempo
Diversidad de la información	Conformismo
Aceptación de la solución	Dominio de la discusión

Nada en el proceso parecía raro, pero la historia todavía no termina. Unos 20 minutos después de haber terminado la sesión, un profesor entró rugiendo a mi oficina con una petición. Esta decía que la propuesta sobre la conserjería de estudiantes había sido aceptada a la fuerza y solicitaba que el presidente la volviera a presentar en la agenda del mes siguiente para su discusión y votación. Cuando le pregunté a este profesor por qué no había hablado menos de una hora antes, me vio con una mirada de frustración. Luego procedió a decirme que al hablar con la gente después de la reunión, comprendió que realmente había bastante oposición a la propuesta. No habló, dijo, porque pensaba que era el único que se oponía. En conclusión: la reunión de la facultad a la que habíamos asistido había sido atacada por la mortífera “enfermedad” del pensamiento de grupo.

¿Ha sentido usted ganas de hablar en una reunión, salón de clase o grupo informal, pero decidió no hacerlo? Una razón puede haber sido la timidez. Pero también puede haber sido víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros del grupo se enamoran tanto de buscar la conformidad, que la norma del consenso vence la evaluación realista de cursos alternativos de acción y la expresión total de puntos de vista diferentes, minoritarios o impopulares. Describe un deterioro de la eficiencia mental de un individuo, comprobación de la realidad y juicio moral como resultado de las presiones del grupo.⁵⁵

Todos hemos visto los síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia a los supuestos que han hecho. Sin importar lo fuertemente que la evidencia pueda contradecir los supuestos básicos, los miembros se comportan de manera que refuerzan continuamente dichos supuestos.
2. Los miembros aplican presiones directas sobre aquellas personas que expresan dudas momentáneas acerca de los puntos de vista compartidos por el grupo, o que cuestionan la validez de los argumentos que apoyan la alternativa favorecida por la mayoría.
3. Aquellos miembros que tienen dudas o que sostienen puntos de vista diferentes procuran evitar desviarse de lo que parece ser el consenso de grupo al guardar silencio acerca de sus temores y hasta minimizando consigo mismos la importancia de sus dudas.
4. Parece una ilusión de unanimidad. Si alguien no habla, se supone que está en completo acuerdo. En otras palabras, la abstención se mira como un voto afirmativo.⁵⁶

En estudios de decisiones históricas de política exterior estadounidense se encontró que estos síntomas prevalecían cuando fracasaron los grupos que formulaban la política gubernamental —la falta de preparación en Pearl Harbor en 1941, la invasión de Estados Unidos a Corea del Norte, el fiasco de Bahía de Cochinos y la escalada de la guerra de Vietnam—. Es importante observar que estas cuatro características de pensamiento de grupo no pudieron encontrarse donde las decisiones de grupos en la política tuvieron éxito —la crisis cubana de misiles y la formulación del Plan Marshall—. ⁵⁷

El pensamiento de grupo parece ajustarse mucho a las conclusiones a las que llegó Asch en sus experimentos con un disidente solitario. Los individuos que tienen una posición diferente de la que sustenta la mayoría dominante están bajo la presión de suprimir, retener o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias. Como miembros de un grupo, encontramos más placentero estar de acuerdo —ser una parte positiva del grupo—, que ser una fuerza antagonica, aunque ésta sea necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿Son todos los grupos igualmente vulnerables al pensamiento de grupo? La evidencia sugiere que no. Los investigadores se han concentrado en tres variables moderadoras —la cohesión de grupo, el comportamiento de su líder y su aislamiento de externos—, pero los resultados no han sido consistentes.⁵⁸ En este momento, las conclusiones más válidas a las que podemos llegar son éstas: (1) los grupos altamente cohesivos tienen más discusiones y sacan a relucir más información, pero no está claro si dichos grupos convencen a la disidencia; (2) grupos con líderes imparciales que estimulan los insumos de los miembros, generan y discuten más soluciones alternativas; (3) los líderes deben evitar expresar la solución que prefieren al principio de la discusión del grupo porque esto tiende a limitar el análisis crítico y aumenta en forma significativa la probabilidad de que el grupo adopte esta solución como la selección final; y (4) el aislamiento del grupo conduce a que se generen y evalúen menos alternativas.

CAMBIO DE GRUPO Al comparar las decisiones de grupo con las decisiones individuales de sus miembros, la evidencia sugiere que existen diferencias.⁵⁹ En algunos casos, las decisiones de grupo son más conservadoras que las individuales. Con mayor frecuencia, el cambio es hacia la adopción de un riesgo mayor.⁶⁰

Lo que parece que tiene lugar en el grupo es que la discusión lleva a un cambio considerable en la posición de

los miembros, y los hace adoptar una posición más extrema en la dirección hacia la cual ya se inclinaban antes de la discusión. De manera que los tipos conservadores se vuelven más cautos y los tipos más agresivos corren más riesgos. La discusión de grupo tiende a exagerar la posición inicial del mismo.

El cambio de grupo puede verse realmente como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión de grupo refleja la norma dominante en la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión de éste. El hecho de que el cambio en la decisión de grupo sea hacia una mayor precaución o mayor riesgo, depende de la norma dominante antes de la discusión.

La mayor ocurrencia del cambio hacia el riesgo ha generado varias explicaciones del fenómeno.⁶¹ Por ejemplo, se ha indicado que la discusión crea familiaridad entre los miembros. Al sentirse más cómodos unos con otros, también se vuelven más valientes y audaces. Otro argumento es que nuestra sociedad valora los riesgos, admiramos a los individuos dispuestos a enfrentar riesgos, y la discusión en el grupo motiva a los miembros a mostrar que están tan dispuestos, por lo menos como sus compañeros, a enfrentar riesgos. Sin embargo, la explicación más plausible hacia el riesgo parece ser que el grupo vuelve difusa la responsabilidad. Las decisiones de grupo liberan a cualquier miembro por sí mismo de ser el responsable de la selección final del grupo. Se pueden enfrentar mayores riesgos porque, aunque fracase la decisión, a ningún miembro se le puede tener por responsable totalmente.

De manera que, ¿cómo utilizaría usted los resultados sobre los cambios en el grupo? Al reconocer que las decisiones de grupo exageran la posición inicial de los miembros individuales, se ha mostrado que el cambio más frecuente es hacia un mayor riesgo, y que el grupo se mueva hacia un mayor riesgo o precaución es función de las inclinaciones de sus miembros antes de la discusión.

Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes** cara a cara. Pero, como lo mostró nuestro análisis del pensamiento de grupo, es frecuente que los grupos interactuantes se censuren a sí mismos y presionen a los miembros individuales hacia una conformidad de opinión. Se han propuesto las tormentas de ideas, los grupos nominales, las técnicas Delphi y las reuniones electrónicas como medios para reducir muchos de los problemas inherentes al grupo interactuante tradicional. Examinaremos cada uno de ellos en esta sección.

grupos interactuantes

Grupos típicos, en que los miembros interactúan una con otra cara a cara.

tormenta de ideas

Proceso de generación de ideas que estimula específicamente cualquiera y todas las alternativas, al tiempo que se abstiene de criticarlas.

TORMENTA DE IDEAS La tormenta de ideas tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo interactuante y que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.⁶² Lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que estimula específicamente todas las alternativas, mientras frena cualquier crítica respecto de las mismas.

En una sesión típica de tormenta de ideas, se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa. El líder del grupo señala el problema de manera clara, a fin de que todos los participantes lo entiendan. Entonces, de manera despreocupada, los miembros lanzan todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo determinado de tiempo. No se permite ninguna crítica, y se anotan todas las alternativas para su discusión y análisis posterior. El hecho de que una idea estimule otras, y de que se reserven los juicios incluso de las sugerencias más estrambóticas para un periodo posterior, alienta a los miembros del grupo a “pensar lo desusado”.

Sin embargo, la tormenta de ideas es simplemente un proceso para generarlas. Las siguientes tres técnicas van más allá, al ofrecer métodos para llegar realmente a una solución preferente.⁶³

técnica de grupo nominal

Método de toma de decisiones de grupo en que los miembros individuales se reúnen cara a cara para agrupar su criterio, en forma sistemática pero independiente.

TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL La técnica de grupo nominal restringe la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, y por ello se le llama *nominal*. Todos los miembros del grupo están presentes físicamente, como en una reunión tradicional de comité, pero los miembros operan independientemente. En forma específica se presenta un problema, y luego se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que haya cualquier discusión cada miembro escribe sus ideas sobre el proceso en forma independiente.
2. A este periodo de silencio le sigue otro en que cada miembro presenta una idea al grupo. Cada

miembro toma su turno, según estén sentados alrededor de la mesa, y presenta una sola idea hasta que se han presentado y anotado todas las ideas (generalmente en rotafolio o pizarrón). No hay discusión, sino hasta después de asentar todas las ideas.

3. El grupo ahora discute las ideas en busca de claridad y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y en forma independiente. Se determina la decisión final con la idea que tenga la mayor calificación global.

El fabricante de muebles de oficina Haworth Inc. utiliza la tormenta de ideas para concursar por el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige. Para verificar que el proceso creativo fluya sin interrupciones y sin críticas, Haworth hace que los miembros de los grupos escriban sus ideas en tarjetas con índice, que se pegan en un tablero de boletines. El facilitador del grupo mueve las tarjetas a medida que se organizan y reorganizan nuevas y viejas Ideas. Howorth ha encontrado que el uso de tarjetas movibles incrementa el proceso de tormenta de ideas, porque Incrementa la motivación del empleado para participar y estimula continuamente nuevas ideas.

La ventaja principal de la técnica de grupo nominal es que permite que el grupo se reúna formalmente, pero no restringe el pensamiento independiente, como lo hace el grupo interactuante.

TÉCNICA DELPHI Una alternativa más compleja y consumidora de tiempo es la **técnica Delphi**. Se parece a la técnica de grupo nominal, excepto que no requiere la presencia física de los miembros del grupo. De hecho, la técnica Delphi nunca permite que los miembros del grupo se reúnan cara a cara. Los siguientes pasos caracterizan la técnica Delphi:

técnica Delphi

Método de decisiones de grupo en que los miembros individuales, actuando por separado, agrupan su criterio en forma sistemática e independiente.

1. Se identifica el problema, y se pide a los miembros que proporcionen soluciones potenciales por medio de una serie de cuestionarios cuidadosamente diseñados.
2. Cada miembro, de manera anónima e independiente, termina el primer cuestionario.
3. Se compilan, se transcriben y reproducen los resultados del primer cuestionario en un lugar central.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de revisar los resultados, se pide a cada miembro su opinión. Los resultados suelen presentar nuevas soluciones, u ocasionan cambios en la versión original.
6. Se repiten los pasos 4 y 5 tantas veces como sea necesario, hasta que se llegue al consenso.

Al igual que la técnica del grupo nominal, la técnica Delphi aísla a los miembros del grupo de la influencia indebida de otras personas. Puesto que no requiere la presencia física de los participantes, la técnica Delphi se puede utilizar para la toma de decisiones entre grupos que están dispersos geográficamente. Por ejemplo, Sony podría usar la técnica para preguntar a sus administradores en Tokio, Bruselas, París, Londres, Nueva York, Toronto, Rio de Janeiro y Melbourne respecto del mejor precio mundial para uno de los productos de la compañía, con lo que se evita el costo de reunir a los ejecutivos en un lugar central. Desde luego, la técnica Delphi tiene sus inconvenientes. Puesto que el método es altamente consumidor de tiempo, con frecuencia no es aplicable donde se necesita una decisión rápida. Además, el método puede no desarrollar el rico conjunto de alternativas que se consigue con las técnicas de grupo interactuante o nominal. Pueden no surgir nunca ideas que podrían emerger al calor de la interacción cara a cara.

REUNIONES ELECTRÓNICAS El enfoque más reciente de la toma de decisiones en grupo mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología sofisticada de la computación.⁶⁴ Se le llama *reunión electrónica*.

IBM utilizo reuniones electrónicas para agrupar en la empresa agente de diversos antecedentes. Más de 7000 empleados de IBM han tomado parte en dichas reuniones. Otras organizaciones que hacen amplio uso de la reunión electrónico incluyen al gigante de las relaciones públicas Hill & Knowlton, Marriott Corporation y Westinghouse Electric.

Una vez que la tecnología está en su lugar, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas se sientan alrededor de una mesa en forma de herradura vacía, con excepción de una serie de computadoras. Se entregan a los participantes los temas, y escriben sus respuestas en la pantalla de las computadoras. Se despliegan en una pantalla de proyección en la sala los comentarios individuales, así como el total de votos.

Las principales ventajas de las reuniones electrónicas son su anonimato, honestidad y velocidad. Los participantes pueden escribir de manera anónima cualquier mensaje que deseen, que se muestra en la pantalla para que todos lo vean al oprimir una tecla en la computadora del participante. También permite que las personas sean enormemente honestas sin que se les sancione. Y es rápida porque se eliminan los chismes, no hay desviaciones en la discusión y muchos participantes pueden “hablar” al mismo tiempo sin atropellarse entre sí.

Los expertos afirman que las reuniones electrónicas son hasta 55% más veloces que las reuniones tradicionales cara a cara. Por ejemplo, Phelps Dodge Mining utilizó este método para reducir su reunión anual de planeación de varios días a 12 horas. Sin embargo, el uso de esta técnica implica algunas desventajas. Aquellas personas que pueden escribir con rapidez pueden sobresalir sobre quienes son verbalmente elocuentes, pero malos mecanógrafos; los que tienen las mejores ideas no reciben crédito por ellas; y el proceso carece de la riqueza de información de la comunicación oral cara a cara. Pero, aunque esta tecnología actualmente es incipiente, es muy probable que el futuro de la toma de decisiones en grupo incluya el uso extenso de las reuniones electrónicas.

RESUMEN: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA ¿Cómo se comparan estas diversas técnicas contra el grupo tradicional de interacción? Como encontramos con tanta frecuencia, cada técnica tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles. La elección de una técnica sobre otra dependerá del criterio que el lector desee enfatizar. Por ejemplo, como lo indica la tabla 8-4, el grupo de interacción es bueno para lograr la cohesión del grupo, la tormenta de ideas mantiene al mínimo las presiones sociales, la técnica Delphi reduce al mínimo los conflictos interpersonales, y las reuniones electrónicas procesan velozmente las ideas. De modo que la mejor técnica la define el criterio que el lector utilice para evaluar al grupo.

Tabla 8-4 Evaluación de la eficacia del grupo

TIPO DE GRUPO					
Criterios de eficacia	Interacción	Tormenta de ideas	Nominal	Delphi	Electrónica
Número de ideas	Baja	Moderada	Alta	Alta	Alta
Calidad de las ideas	Baja	Moderada	Alta	Alta	Alta
Presión social	Alta	Baja	Moderada	Baja	Baja
Costos en dinero	Bajo	Baja	Baja	Baja	Alta
Velocidad	Moderada	Moderada	Moderada	Baja	Alta
Orientación a la tarea	Bajo	Alta	Alta	Alta	Alta
Potencial para el conflicto interpersonal	Alta	Baja	Moderada	Baja	Baja
Sentimientos de realización	Alta a baja	Alta	Alta	Moderada	Alta
Compromiso con la solución	Alta	No aplicable	Moderada	Baja	Moderada
Desarrollo la cohesión de grupo	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja

Fuente: Basado en I.K. Murnighan, “Group Decision Making: What Strategies Should You Use?”, *Management Review* (febrero de 1981), p. 61.

De los conceptos a las habilidades

La conducción de una reunión de grupo

Las reuniones de grupo tienen la reputación de ser ineficaces. Por ejemplo, el talentoso economista John Kenneth Galbraith ha dicho:

“Las reuniones son indispensables cuando no deseamos hacer nada.”

Cuando usted es responsable de dirigir una reunión, ¿qué puede hacer para volverla más eficiente y eficaz? Siga estos 12 pasos:

1. *Prepare una agenda para la reunión.* Una agenda define lo que se espera lograr en la reunión. Debe señalar el propósito de la reunión; quiénes asistirán; qué preparación se necesita de parte de cada participante; una lista detallada de los asuntos que se tratarán; la hora específica y el lugar de la reunión; y una hora específica de su terminación.
2. *Distribuya la agenda por adelantado.* Los participantes deben tener la agenda con suficiente anticipación para que se puedan preparar adecuadamente para la reunión.
3. *Consulte con los participantes antes de la reunión.* Un participante que no está debidamente preparado no puede contribuir con todo su potencial. Es su responsabilidad cerciorarse de que los miembros estén preparados, de manera que debe asegurarse de ello con anticipación.
4. *Consiga que los participantes revisen la agenda.* La primera cosa que se debe hacer en la reunión es conseguir que los participantes revisen la agenda, le hagan los cambios que crean necesarios y luego aprueben la versión final.
5. *Establezca parámetros específicos de tiempo.* Las reuniones deben comenzar puntualmente y tener un tiempo específico para su terminación. Es su responsabilidad especificar estos parámetros de tiempo y sujetarse a ellos.
6. *Mantenga centrada la discusión.* Es su responsabilidad darle dirección a la discusión; mantenerla centrada en los asuntos; y reducir al mínimo las interrupciones, distracciones y comentarios irrelevantes.
7. *Estimule y apoye la participación de todos los miembros.* Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a problemas, se debe alentar la contribución de cada participante. Es necesario hacer participar a las personas quietas o reservadas, para que se puedan escuchar sus ideas.
8. *Mantenga un estilo balanceado.* El líder de grupo eficaz empuja cuando es necesario, y es pasivo cuando la situación lo amerita.
9. *Aliente el choque de ideas.* Usted necesita estimular diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.
10. *Desaliente el choque de personalidades.* Una reunión eficaz se caracteriza por la evaluación crítica de ideas, no por ataques a las personas. Al dirigir una reunión, usted debe intervenir rápidamente para detener los ataques personales u otras formas de agresión verbal.
11. *Sea un oyente efectivo.* Usted necesita escuchar intensamente, con empatía y objetividad, y hacer todo lo que sea necesario para captar todo el significado que encierran los comentarios de cada participante.
12. *Haga un cierre apropiado.* Usted debe terminar la reunión resumiendo los logros del grupo; aclarando aquellas acciones, en caso de que las haya, que son necesarias después de la reunión, y asignando tareas de seguimiento. Si se ha tomado alguna decisión, usted necesita determinar quién será el responsable de comunicarla e implantarla.

θ ¿Debe buscar la administración grupos de trabajo cohesivos?

A menudo se supone que los grupos de trabajo eficaces son cohesivos. En esta sección trataremos de determinar si es deseable la cohesión como característica del grupo. Para ser más específicos, ¿debe la administración buscar activamente crear grupos de trabajo que sean altamente cohesivos?

De manera intuitiva, podría parecer que los grupos donde hay mucho desacuerdo interno y una carencia de espíritu de cooperación serían relativamente menos eficaces para terminar sus tareas que aquellos grupos donde los individuos generalmente están de acuerdo y cooperan y los miembros se agradan unos a otros. La investigación para comprobar esta hipótesis intuitiva se ha enfocado en el concepto de **cohesión** de grupo, que se define como el grado hasta el cual los

cohesión

Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él.

miembros se atraen unos a otros y se encuentran motivados para permanecer en el grupo.⁶⁵ En las siguientes páginas revisaremos los factores que se ha encontrado que influyen en la cohesión del grupo, y luego examinaremos el efecto de la cohesión sobre la productividad del mismo.⁶⁶

Determinantes de la cohesión

¿Cuáles son los factores que determinan si los miembros del grupo se atraerán unos a otros? La cohesión puede verse afectada con factores como el tiempo que pasan juntos, la severidad de la iniciación, el tamaño del grupo, su composición por sexos, las amenazas externas y los éxitos anteriores.

TIEMPO QUE PASAN JUNTOS Si el lector tiene pocas oportunidades de ver e interactuar con otras personas, es poco probable que se sienta atraído hacia ellas. Por tanto, la cantidad de tiempo que las personas pasan juntas influye en la cohesión. Al pasar más tiempo juntas, las personas desarrollan más la amistad. Empiezan a hablar, responder, gesticular e involucrarse con naturalidad en otras interacciones. Estas interacciones llevan al descubrimiento de intereses comunes y una mayor atracción.⁶⁷

La oportunidad para que los miembros del grupo pasen tiempo juntos depende de su proximidad física. Se esperarían relaciones más cercanas entre los miembros que están ubicados cerca unos de otros que los que están separados. Las personas que viven en la misma cuadra, viajan juntas en el mismo automóvil, o comparten una oficina común, tienen mayor probabilidad de convertirse en un grupo cohesivo porque es mínima la distancia física entre ellas. Por ejemplo, se encontró entre oficinistas de una organización que la distancia entre sus escritorios era el determinante, por sí solo, más importante del porcentaje de interacciones entre cualquier pareja de ellos.⁶⁸

SEVERIDAD DE LA INICIACIÓN Mientras más difícil es ingresar a un grupo, más cohesión tiene. De la competencia para ser aceptado en una buena escuela de medicina resultan unas clases de primer año que son altamente cohesivas. Los ritos de iniciación común —solicitudes, pruebas, entrevistas y la larga espera de la decisión final— contribuyen a la creación de esta cohesión.

TAMAÑO DEL GRUPO Si la cohesión del grupo tiende a aumentar con el tiempo que los miembros pueden pasar juntos, parece lógico que la cohesión debe disminuir cuando se incrementa el tamaño del mismo, puesto que se vuelve más difícil que un miembro interactúe con todos los demás miembros. Esto es, generalmente, lo que indica la investigación.⁶⁹ Al aumentar el tamaño del grupo, se vuelve más difícil la interacción con todos sus miembros, lo mismo que la habilidad para mantener una meta común. Tampoco es de sorprender que, a medida que aumenta el tamaño del grupo, también aumenta la probabilidad de que se formen camarillas. Con la creación de grupos dentro de los grupos tiende a disminuir la cohesividad global.

SEXO DE LOS MIEMBROS Un resultado consistente en los estudios recientes es que las mujeres reportan una mayor cohesión que los hombres.⁷⁰ Por ejemplo, en uno de ellos, los grupos de crecimiento, integrados por seis personas, mujeres o de ambos sexos, se calificaban con mayor cohesión que los miembros de los grupos donde todos eran hombres.⁷¹ En otro estudio, las jugadoras de básquetbol colegial reportaron una mayor cohesión de su equipo que sus contrapartes masculinas.⁷² No es evidente la causa por la que esto ocurre. Sin embargo, una hipótesis razonable es que las mujeres son menos competitivas y/o más cooperativas con las personas que consideran amigos, colegas o miembros del equipo que los hombres, y de esto resulta una mayor cohesión del grupo.

AMENAZAS EXTERNAS La mayor parte de la investigación apoya la conclusión de que se incrementará la cohesión de un grupo si éste sufre ataques de fuentes externas.⁷³ Las amenazas de la administración frecuentemente unifican un grupo que antes estaba en desacuerdo. Los esfuerzos de la administración para rediseñar unilateralmente uno que otro puesto, o castigar a alguno de los empleados, en ocasiones capta los encabezados de los periódicos locales porque toda la fuerza de trabajo se declara en huelga para apoyar a unos pocos afectados. Estos ejemplos ilustran la clase de fenómeno cooperativo que se puede desarrollar dentro de un grupo cuando se le ataca desde afuera.

Aunque un grupo suele moverse hacia una mayor cohesión cuando se ve amenazado por agentes externos, esto no ocurre siempre. Si los miembros perciben que su grupo puede no resistir bien un ataque, entonces éste pierde importancia como fuente de seguridad y no aumentará necesariamente la cohesión. Además, si los miembros creen que el ataque se dirige al grupo simplemente por su existencia, y que cesará si se abandona o se deshace el mismo, es probable una reducción de la cohesión.⁷⁴

ÉXITOS ANTERIORES Si un grupo tiene un historial de éxitos, crea un *esprit de corps* o imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros. Las empresas con éxito encuentran que es más fácil atraer y contratar a nuevos empleados que las empresas que no lo tienen. Lo mismo es cierto respecto de los equipos de investigación que tienen éxitos, las universidades más conocidas y de prestigio, y los equipos deportivos ganadores. Los éxitos recientes de empresas como Fidelity Investments y Microsoft facilitan el reclutamiento por parte de estas compañías de “los mejores y más brillantes”. Las personas que pretenden ingresar en una de las 10 mejores escuelas de administración de empresas con posgrado, deben reconocer que el éxito de estas escuelas atrae un gran número de candidatos —muchas tienen 20 o más solicitudes por cada vacante.

Los efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo

La sección anterior indica que, en general, aumenta la cohesión del grupo cuando los miembros comparten tiempo juntos y pasan por una severa iniciación, cuando el grupo es pequeño y predominantemente femenino, cuando existen amenazas externas y cuando el grupo tiene un historial de éxitos anteriores. Pero, ¿es deseable siempre una mayor cohesión desde el punto de vista de la administración? Es decir, ¿está relacionada con una mayor productividad?

La investigación ha demostrado que, por lo general, los grupos con alta cohesión son más eficaces que los que no la tienen.⁷⁵ Sin embargo, la relación es muy compleja como para afirmar simplemente que es buena una alta cohesión. En primer lugar, la alta cohesión es tanto una causa como un resultado de la alta productividad. En segundo lugar, la relación se ve moderada por las normas relacionadas con el desempeño.

La cohesión influye en la productividad, y viceversa. La camaradería reduce la tensión y proporciona un ambiente de apoyo para el buen logro de las metas del grupo. Pero, como ya se ha dicho, la óptima realización de las metas del grupo y los sentimientos de sus miembros de haber formado parte de una unidad triunfadora pueden servir para incrementar el compromiso de sus miembros. Por ejemplo, los entrenadores de básquetbol son famosos por su devoción al trabajo en equipo. Creen que si el equipo ha de ganar juegos, sus miembros tienen que aprender a jugar como conjunto. Las frases más populares de los entrenadores incluyen “no hay individuos en este equipo” y “ganamos juntos o perdemos juntos”. El otro aspecto de este punto de vista es que las victorias refuerzan la camaradería y llevan a una mayor cohesión; en otras palabras, un desempeño que tiene éxito conduce a una mayor atracción y participación entre los miembros.

Más importante ha sido el hecho del reconocimiento de que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas establecidas por el grupo que tienen que ver con el desempeño.⁷⁶ Mientras más cohesión tenga el grupo, mejor seguirán sus metas los miembros. Si las normas relacionadas con el desempeño son altas (por ejemplo, gran rendimiento, trabajo de calidad, cooperación con personas fuera del grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro con menor cohesión. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño son altas, la productividad se incrementa, pero menos que cuando existe cohesión y normas altas. Cuando la cohesión y las normas relacionadas con el desempeño están bajas, la productividad tenderá a estar en los niveles de bajo a moderado. Estas conclusiones se presentan resumidas en la figura 8-7.

Figura 8-7
Relación entre la cohesión, normas de desempeño y productividad del grupo

		Cohesión	
		Alta	Baja
Normas de desempeño	Altas	Alta productividad	Productividad moderada
	Bajas	Baja productividad	Productividad moderada o baja

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Hemos cubierto mucho territorio en este capítulo. Puesto que esencialmente organizamos nuestro análisis alrededor del modelo del comportamiento de grupos que se ilustró en la figura 8-4, usemos ese mismo modelo para resumir nuestros resultados del desempeño y la satisfacción.

Desempeño

Cualquier predicción acerca del desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de

autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensas de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo. Por ejemplo, si se caracteriza una organización por la desconfianza entre la administración y los trabajadores, es más probable que los grupos de trabajo en esa organización desarrollen normas para limitar el esfuerzo y la producción que los grupos de trabajo de una organización donde hay gran confianza mutua. De manera que los administradores no deben observar aisladamente a cualquier grupo. Más bien deben comenzar evaluando el grado de apoyo que las condiciones externas proporcionan al grupo. Es muy obvio que es mucho más fácil para cualquier grupo de trabajo ser productivo cuando la organización global de la cual forma parte está creciendo y tiene tanto el apoyo de la administración superior como abundancia de recursos. De manera similar, es más factible que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades necesarias para desarrollar las tareas del grupo y las características de personalidad que facilitan bien el trabajo conjunto.

Diversos factores estructurales tienen una relación con el desempeño. Entre los más destacados están la percepción del papel propio, las normas, desigualdades de estatus, el tamaño del grupo, su composición demográfica, su tarea y cohesión.

Existe una relación positiva entre la percepción del papel y la evaluación del desempeño de un empleado.⁷⁷ El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en la percepción del puesto del empleado, influye en el grado en que el jefe lo juzgará como un realizador eficaz. En la medida en que la percepción del papel del empleado satisface las expectativas del papel del jefe, aquél recibirá una mejor evaluación de su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. Si los administradores conocen las normas de un grupo determinado, esto puede ayudar a explicar el comportamiento de sus miembros. Donde las normas apoyan una alta producción, los administradores pueden esperar que el desempeño individual sea considerablemente más alto que donde las normas del grupo tienden a limitar la producción. De manera similar, las normas del grupo establecerán los estándares aceptables de ausentismo.

Las desigualdades de estatus crean frustraciones y pueden influir de manera adversa en la productividad y la voluntad de permanecer en una organización. Entre aquellos individuos que son sensibles a la equidad, es probable que la incongruencia conduzca a una reducción en la motivación y una mayor búsqueda de formas para alcanzar la justicia (por ejemplo, cambiando de empleo).

El impacto del tamaño sobre el desempeño de un grupo depende del tipo de tarea en que está involucrado. Los grupos más grandes son más eficaces en actividades de búsqueda de datos. Los más pequeños lo son en tareas que exigen acción. Nuestro conocimiento de la holgazanería social sugiere que si la administración utiliza grupos más grandes, se deben realizar esfuerzos para proporcionar medidas del desempeño individual dentro del grupo.

Encontramos que la composición demográfica del grupo es un determinante clave de la rotación individual. Para ser más específicos, la evidencia sugiere que los miembros del grupo que comparten una edad o fecha de ingreso común en el grupo de trabajo son menos propensos a renunciar.

La principal variable de contingencia que modela la relación entre los procesos del grupo y su desempeño es la actividad que desarrolla. Mientras más complejas e interdependientes sean las actividades que desarrolla, los procesos más ineficientes llevarán a un menor desempeño del grupo.

Por último, encontramos que la cohesión puede tener una importante función al influir en el nivel de productividad del grupo. Que lo haga o no, dependerá de las normas relacionadas con el desempeño del grupo.

Satisfacción

Al igual que la relación del papel de la percepción-desempeño, una gran congruencia entre un jefe y el empleado acerca de la percepción del puesto de éste muestra una asociación significativa con una alta satisfacción del empleado.⁷⁸ De manera similar, el conflicto sobre el papel se asocia con la tensión inducida en el puesto y la insatisfacción con el mismo.⁷⁹

La mayoría de la gente prefiere comunicarse con otras personas de su mismo estatus o con alguien de un nivel mayor, en lugar de hacerlo con las personas que están debajo de ellas.⁸⁰ Como resultado, debemos esperar que la satisfacción sea mayor entre empleados cuyo trabajo reduce al mínimo la interacción con individuos que tienen un estatus inferior.

La relación tamaño del grupo-satisfacción es lo que uno podría esperar de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con una menor satisfacción.⁸¹ A medida que aumenta el tamaño, se reducen las oportunidades de participación e interacción social, así como las habilidades de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, tener más miembros promueve la disensión, los conflictos y la formación de subgrupos, todo lo cual actúa para hacer del grupo una entidad menos agradable.

θ *Para repaso*

1. Compare y contraste los conceptos de grupos de mando, trabajo, interés y amistad.
2. ¿Qué podría motivarlo a usted para unirse a un grupo?
3. Defina lo que es la *sociometría* y explique su valor para los administradores.
4. ¿Cuál es la relación entre un grupo de trabajo y la organización de la cual forma parte?
5. ¿Cuáles son las implicaciones del experimento de Zimbardo sobre una prisión para el CO?
6. ¿Cómo se desarrollan las normas?
7. ¿Cuáles son las implicaciones del estudio de restaurante de Whyte para el CO?
8. ¿Cómo se relacionan estatus y normas?
9. ¿Cómo puede ayudarle la demografía de un grupo a predecir su rotación?
10. ¿Qué es *pensamiento de grupo*? ¿Cuáles son sus efectos sobre la calidad en la toma de decisiones?

θ *Para discusión*

1. ¿Cómo podría usted utilizar el modelo de equilibrio interrumpido para comprender mejor el comportamiento del grupo?
2. Identifique cinco papeles que usted desempeña. ¿Cuáles son los comportamientos que exigen? ¿Entran en conflicto algunos de estos papeles? De ser así, ¿cómo lo resuelve?
3. “Una alta cohesión en un grupo conduce a una mayor productividad del grupo.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
4. ¿Qué efecto, de haber alguno, espera usted que tenga la diversidad de la fuerza de trabajo sobre el desempeño y satisfacción del grupo?
5. Si las decisiones de grupo alcanzan consistentemente mejores resultados de calidad que los que logran las que toman los individuos, ¿cómo es que la frase un camello es un caballo diseñado por un comité” se haya vuelto tan popular y haya penetrado tanto en nuestra cultura?

A favor

El diseño de puestos en torno a los grupos

Es tiempo de tomar en serio a los grupos pequeños, es decir, utilizar grupos en lugar de individuos como los bloques básicos de construcción de una organización. Propongo que diseñemos las organizaciones desde cero, en torno a grupos pequeños, en lugar de hacerlo en la forma como tradicionalmente lo hemos hecho: en torno a individuos.

¿Por qué desearía la administración hacer algo así? Se pueden identificar por lo menos siete razones. Primera razón: parece que los grupos pequeños son buenos para la gente. Pueden satisfacer importantes necesidades de membresía. Pueden proporcionar una gama moderadamente amplia de actividades para los miembros individuales. Pueden proporcionar apoyo en tiempos de

tensión y crisis. Son ambientes en que la gente puede aprender no sólo de manera teórica, sino empírica, para hacerla razonablemente confiable y servicial. Segunda: los grupos parece que son buenos instrumentos para detectar problemas, y que son útiles en la promoción de innovaciones y la creatividad. Tercera: en una amplia variedad de momentos de decisión, pueden hacerlo mejor que los individuos. Cuarto: son un método excelente para la implantación. Obtienen el compromiso de sus miembros, de modo que es más probable que exista la voluntad de llevar a cabo las conclusiones del grupo. Quinto: pueden imponer el control y la disciplina en los miembros individuales de una forma que frecuentemente es muy difícil de aplicar mediante sistemas disciplinarios impersonales y casi ilegales. Sexto: cuando crecen las organizaciones, los grupos pequeños parecen ser mecanismos útiles para repeler muchos de los efectos negativos derivados del gran tamaño de la organización. Ayudan a evitar que se prolonguen demasiado las líneas de comunicación, que la estructura jerárquica crezca

excesivamente y que el individuo se pierda entre la multitud. También hay una séptima clase de argumento, aunque es totalmente distinto, para tomar en serio a los grupos pequeños. Los grupos son fenómenos y hechos naturales de la vida organizacional. Se les puede crear, pero no se puede evitar su desarrollo espontáneo.

Desde un punto de vista operativo, ¿cómo funcionaría una organización que estuviera diseñada verdaderamente alrededor de las funciones de los grupos? Una respuesta a esta pregunta es simplemente tomar las cosas que las organizaciones hacen con los individuos y aplicarlas a los grupos. La idea sería elevar el nivel del átomo a la molécula, y seleccionar grupos en lugar de individuos, capacitar a los grupos en lugar de hacerlo con individuos, pagar a grupos en lugar de individuos, ascender a grupos en lugar de individuos, despedir a grupos en lugar de individuos, y así sucesivamente en toda la lista de actividades que las organizaciones tradicionalmente han realizado al emplear a los seres humanos.

En el pasado se ha utilizado al grupo humano principalmente para parchar y remendar a las organizacio-

nes que fueron construidas en torno al individuo. Ha llegado el momento en que la administración deseche la noción de que los individuos son los bloques básicos de construcción de las organizaciones, y que las rediseñe en torno a los grupos. Es importante observar que diversas organizaciones se mueven en esta dirección. Por ejemplo, Peters y Waterman, en su búsqueda de organizaciones de alta realización, encontraron, que “los grupos pequeños son simplemente los bloques básicos de construcción organizacional de las compañías excelentes”. De manera similar, cientos de grandes compañías, incluyendo a Saturn Corp., Federal Express y Microsoft, han diseñado esencialmente sus operaciones diarias en torno a los grupos pequeños.

Con base en H.J. Leavitt, “Suppose We Took Groups Seriously”, en E.L. Cass y F.C. Zimmer (editores), *Man and Work in Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1975), págs. 67-77.

*T.J. Peters y R.H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), p. 126.

En contra

Los puestos deben diseñarse en torno a los individuos

El argumento de que las organizaciones pueden y deben diseñarse en torno a los grupos puede ser válido en una sociedad socialista, pero no en países capitalistas como Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania y el Reino Unido. La siguiente respuesta se relaciona directamente con Estados Unidos y los trabajadores estadounidenses, aunque probablemente se pueda generalizar a otros países capitalistas avanzados. De hecho, dados los cambios políticos recientes en Europa Oriental y la mayor aceptación de negocios motivados por las utilidades, el caso de la organización orientada al individuo puede ser aplicable en todo el mundo.

Estados Unidos se construyó sobre la base de la ética individual. Se ha ponderado esta ética en los estadounidenses desde su nacimiento. El resultado es que está profundamente impregnada en la psiquis de cada estadounidense. Valoran mucho los logros individuales. Alaban la competencia. Incluso en los deportes por equipo desean identificar a los individuos para darles el reconocimiento que merecen. Claro, disfrutan de la interacción en grupo, les gusta ser parte de un equipo, especialmente del que gana. Pero una cosa es ser

miembro de un equipo de trabajo mientras se mantiene una fuerte identidad individual, y otra sublimar la identidad de uno mismo a la del grupo. La segunda es inconsistente con los valores de la vida estadounidense.

Al trabajador estadounidense le gusta ver un vínculo claro entre su esfuerzo individual y un resultado visible. No es por casualidad que Estados Unidos, como nación, tiene una proporción considerablemente mayor de grandes realizadores que la que existe en los países socialistas. Estados Unidos cría a los realizadores, y éstos buscan la responsabilidad personal.

Se verían frustrados en situaciones de trabajo en que su contribución se ve mezclada y homogeneizada con las aportaciones de otras personas.

Los estadounidenses desean que se les contrate con base en su talento individual. Desean que se les evalúe con el criterio de sus esfuerzos individuales. También desean que se les recompense con incrementos de sueldo y ascensos con base en su desempeño individual. Los estadounidenses creen en una jerarquía de autoridad y estatus. Aceptan un sistema en que hay jefes y subordinados. No es probable que acepten la decisión de un grupo en asuntos como la asignación de su puesto e incrementos de sueldo. Es más difícil imaginar que se sentirían cómodos en un sistema en que la única base de ascenso o terminación fuera el desempeño de su grupo.

Uno de los mejores ejemplos de lo

profundamente que ha penetrado la ética individual en la psiquis estadounidense es la carencia general de entusiasmo que los estudiantes sienten hacia la redacción de ensayos semestrales de grupo. Durante años he ofrecido a los estudiantes la opción de escribir ensayos individuales o como miembros de grupos pequeños. Indico a la clase que pueden preparar el ensayo por sí solos, en cuyo caso esperarí que tuviera una extensión de 20 a 25 páginas, o pueden prepararlo en grupos, pero esperarí que el trabajo se extendiera de manera proporcional. La única limitación que pongo es que no pueden hacerse las dos cosas. La clase tiene que decidir si

desean ensayos individuales o de grupo, y todos los alumnos tienen que respetar esa decisión. ¿Puedo decir que nunca he tenido una clase en que la mayoría escogiera voluntariamente la opción de ensayos de grupo! Pero no me sorprende. ¿No es esto algo consistente con el estereotipo del estadounidense individualista, motivado por su interés personal? ¿De alguien que desea subir o bajar con base en el desempeño en el trabajo? ¡Si! ¿Es este estadounidense un futuro empleado de tiempo completo que estaría satisfecho y alcanzaría toda su capacidad productiva en una organización centrada en los grupos? No lo creo.

Ejercicio de autoconocimiento ¿Lo atrae a usted el grupo?

La mayoría de nosotros ha tenido la experiencia de escribir un ensayo semestral. Algunos de éstos han sido tareas individuales. Es decir, el maestro espera que cada estudiante entregue un ensayo separado y su calificación queda determinada sólo por su propio esfuerzo y contribución. Pero en ocasiones los maestros asignan ensayos semestrales por grupos, en que los estudiantes deben trabajar juntos en el proyecto y compartir la calificación.

Recuerde su experiencia más reciente en la preparación de un ensayo semestral en grupo. Ahora imagínese que usted está en el punto intermedio en la terminación de la tarea del grupo. Fije su mente en este punto intermedio, y conteste las siguientes 20 preguntas. Este cuestionario mide sus sentimientos respecto de ese trabajo en grupo. *

	Acuerdo	Desacuerdo
1. Deseo permanecer como miembro del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Me agrada el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Estoy ansioso por ingresar en el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. No me importa lo que suceda en este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Me siento involucrado en lo que sucede en mi grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Si pudiera salirme del grupo ahora, lo haría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Temo venir al grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Ojalá fuera probable terminar con este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9. Estoy insatisfecho con el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10. Si fuera probable cambiarme a otro grupo en este momento, lo haría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11. Me siento incluido en el grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12. A pesar de las diferencias individuales, existe un sentimiento de unidad en mi grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13. En comparación con otros grupos que conozco, siento que mi grupo es mejor que la mayoría.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14. No me siento parte de las actividades del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15. Creo que significaría una diferencia para el grupo el que yo no estuviera en él.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16. Si se me dijera que mi grupo no se reúne hoy, me sentiría mal.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
17. Me siento alejado del grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
18. Para mí representa una diferencia la forma como concluya este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
19. Creo que mi ausencia no le importaría al grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9
20. No me sentiría mal si no pudiera asistir a una reunión de este grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pase a la página A-28 para las instrucciones y clave de calificaciones

*Reproducido de NI. Evans y PA. Jarvis, "The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group", *Small Group Behavior* (mayo de 1986), págs. 203-216. con permiso.

Ejercicio para trabajo en grupo

Ejercicio de la torre de papel

Paso 1 Organice la clase en grupos de cinco a ocho personas.

Paso 2 Cada grupo recibirá un montón de periódicos de 12 pulgadas, y un rollo de cinta engomada de manos de su maestro. El grupo tiene 20 minutos para planear una torre de papel que se juzgará con base en tres criterios: altura, estabilidad y belleza. No se permite ningún trabajo físico durante este periodo de planeación.

Paso 3 Cada grupo tiene 30 minutos para la construcción real de la torre de papel.

Paso 4 Cada torre se identificará con un número asignado por el maestro. Cada estudiante debe examinar individualmente todas las torres de papel. Su grupo debe llegar a un consenso acerca de qué torre es la ganadora. Un vocero del grupo debe informar de su decisión y el criterio que el grupo utilizó para tomarla.

Paso 5 Internamente en cada grupo deben discutirse las siguientes preguntas:

- a. ¿Con qué porcentaje del plan contribuyó cada grupo?
- b. ¿En qué grado siguió su grupo el modelo de desarrollo de cinco pasos?
- c. ¿Surgió un solo líder del grupo? En caso afirmativo, ¿quién? ¿Por qué cree usted que dicha persona se convirtió en el líder?
- d. En los grupos alguien suele asumir el papel orientado a la tarea, preocupado de "efectuar el trabajo"; otro toma el papel de relaciones humanas, haciendo comentarios alentadores, amistosos y de apoyo. ¿Surgieron estos papeles en su grupo? ¿Ayudaron u obstaculizaron dichos papeles a la eficacia del grupo?
- e. En general, ¿cómo respondió el grupo a las ideas que se expresaron?
- f. Enliste los comportamientos específicos que se mostraron durante las sesiones de planeación y construcción y que usted sintió que eran de ayuda para el grupo.
- g. Enliste comportamientos específicos que se mostraron durante las sesiones de planeación y construcción, y que usted sintió que eran disfuncionales para el grupo.

Paso 6 Analice las siguientes preguntas con toda la clase:

- a. ¿Cómo se diferenciaron los comportamientos de los grupos?
- b. ¿Qué fue lo que caracterizó a los grupos más eficaces?
- c. ¿Cómo podría mejorarse el comportamiento de los grupos menos efectivos?

Fuente: Adaptado de PL. Hunsaker y J.5. Hunsaker, "The Paper Tower Exercise: Experiencing Leadership and Group Dynamics", manuscrito inédito, con permiso de los autores.

Ejercicio sobre un dilema ético

¿Debe usted manifestarse de acuerdo con su jefe aunque no lo esté?

Los estudios de conformidad de Asch señalan un dilema que enfrentan muchos empleados: si es ético aparentar que está de acuerdo con su jefe cuando, en realidad, uno cree que está equivocado.

Existe un viejo adagio: El jefe no siempre está en lo correcto, pero siempre es el jefe. El mensaje subyacente es que uno no discute con su superior, porque ese superior tiene autoridad sobre uno. Pero, ¿qué sucede cuando uno sabe que el jefe está actuando sin ética? ¿Comprometería sus normas personales de integridad el que uno esté de acuerdo abiertamente con el jefe en esas circunstancias? ¿Qué sucede si uno simplemente suprime su desacuerdo? Eso podría

ser una reacción más astuta desde el punto de vista político, pero ¿significaría que uno carece de carácter moral?

Las normas de conformidad pueden ser muy fuertes en una organización. Se puede calificar a aquellos individuos como desleales o carentes de compromiso con la organización, que abiertamente desafían prácticas dudosas, pero que han sido pasadas por alto durante mucho tiempo. Un punto de vista es que la conformidad con las normas de grupo y organizacionales encadena a las personas. Dicha conformidad facilita la cooperación y la cohesión, y contribuye a la estandarización del comportamiento. Éstas son cualidades que pueden incrementar la eficacia organizacional. Se puede argumentar lo opuesto, en el sentido de que la supresión de la disensión y la apariencia de conformidad no mejoran la eficacia organizacional, sino que más bien plantan las semillas para hostilidades y conflictos posteriores.

(1) ¿Qué debe hacer uno cuando está en desacuerdo con el jefe sobre un asunto que involucra la ética? (2) Si usted fuera el jefe, ¿desearía que sus empleados estuvieran en desacuerdo abierto con usted? De ser así, ¿cómo desea usted que ellos expresen sus puntos de vista? (3) ¿Qué pueden hacer las organizaciones para evitar que los individuos asuman una actitud de conformidad sin ética pero, al mismo tiempo, estimular su cohesión y el compromiso?

CASO PRÁCTICO

Juegos que la gente juega en el departamento de embarques

El Science Fiction Book Club (SFBC) vende una larga lista de libros de ciencia ficción a precios de descuento, todo por correo. En 1994 el club envió más de 370 000 libros y generó ingresos de \$6.4 millones. Cualquier persona familiarizada con el negocio de órdenes por correo entiende que ofrece un potencial de utilidades sumamente elevado, porque con una administración cuidadosa los costos de inventario y costos generales pueden mantenerse muy bajos. Los mayores problemas en los negocios de órdenes por correo son llenar las órdenes, enviar la mercancía y facturar a los clientes. En SFBC el departamento de empaque y embarques (EE) tiene ocho empleados de tiempo completo.

- Ray, de 44 años, ha trabajado en EE durante siete años.
- Al, de 49 años, ha trabajado en EE durante nueve años.
- R.J., de 53 años, ha trabajado en EE durante 16 años. Fue jefe del departamento durante dos años a principios de los 80, pero descendió voluntariamente por problemas continuos de salud que los médicos atribuían a las presiones asociadas con el ejercicio de la supervisión.
- Pearl, de 59 años, fue la empleada original contratada por el fundador. Ha estado en SFBC durante 25 años y en EE durante 21 años.
- Margaret, de 31 años, es la integrante más nueva del departamento. Ha estado trabajando menos de un año.
- Steve, de 27 años, ha trabajado en EE durante tres años. Asiste a la universidad por las noches y no realiza ningún esfuerzo por ocultar el hecho de que piensa dejar EE y probablemente SFBC cuando obtenga su título el año próximo.
- George, de 46 años, actualmente es jefe de EE. Ha trabajado en SFBC durante 10 años, y en EE durante seis años.
- Gary, de 25 años, ha trabajado en EE durante dos años.

Los puestos en un departamento de embarques son uniformemente aburridos y repetitivos. Cada persona es responsable de envolver, rotular y elaborar las facturas de 100 a 200 libros diarios. Parte de las responsabilidades de George son asignar las tareas a cada empleado y verificar que no ocurran retrasos significativos. Sin embargo, George pasa menos de 10% de su tiempo en actividades de supervisión. El resto del tiempo envuelve, rotula y elabora las facturas como cualquiera de los demás empleados.

Aparentemente, para quitarle algo de lo repetitivo a sus puestos, los miembros del departamento han creado diversos juegos entre ellos. Parecen casi niñerías, pero es obvio que los juegos significan algo para estas personas. Es importante hacer notar que cada juego se realiza con asiduidad. Algunos de los que describimos se juegan por lo menos una vez al día. Todos se juegan un mínimo de dos veces por semana.

“La máquina franqueadora está descompuesta” es un juego que le corresponde a Al. Por lo menos una vez al día, Al va a la máquina franqueadora de la oficina y la desconecta. Luego, con aspavientos, procede a intentar obtener un timbre para un paquete. Grita: “La máquina franqueadora está descompuesta otra vez.” Entonces Ray o Gary, o ambos, se acercan y pasan 30 segundos aproximadamente tratando de “arreglarla”. Luego “descubren” que está desconectada. Aquel que la encuentra desconectada dice entonces: “Al, eres un retrasado mental”, mientras se ríen los otros miembros de la oficina.

Gary es el iniciador del juego “Steve, hay una llamada para ti”. Éste se juega generalmente en la tarde, una hora más o menos antes de que todos se vayan a casa. Gary levanta el teléfono y pretende que hay alguien en la línea. “Oye, Steve, es para ti”, grita. “Es el señor grande [el presidente de SFBC]. Dice que quiere que vayas a su oficina inmediatamente. ¡Vas a ser el nuevo vicepresidente!” El juego es un obvio golpe sarcástico a la asistencia de Steve a la universidad, y sus frecuentes comentarios de que algún día será un gran ejecutivo.

R.J., aunque tiene 53 años, nunca se ha casado y vive con su madre. Los intereses principales de su vida son la narración de historias, mostrar fotografías de las vacaciones del año anterior y la planeación del viaje de este año. Sin excepción, todos encuentran aburridas las pláticas de R.J. sobre sus vacaciones. Pero eso no detiene a Pearl o a George para estimularlo varias veces por semana. “Oye, R.J., ¿podemos ver otra vez las fotos que tomaste el año pasado en Oregon?” Esa pregunta siempre hace que R.J. deje a un lado lo que está haciendo y saque de 75 a 100 fotografías del cajón superior. “Oye, R.J., ¿qué planeas hacer en tus vacaciones este año?”, siempre hace que le brillen los ojos a R.J. e invariablemente lleva al desdoblamiento de mapas que también guarda en su cajón.

El juego favorito de George es “¿Qué se siente ser rico?”, que juega con Pearl.

El esposo de Pearl era un banquero de éxito y murió hace una media docena de años. La dejó muy bien económicamente. A Pearl le gusta que todos sepan que no necesita trabajar, que tiene una casa grande y hermosa, que compra un automóvil nuevo cada dos años e incluye entre sus amistades a algunos de los hombres de negocios y políticos más prominentes de la ciudad. George mencionará el nombre de algún pez gordo de la ciudad, y Pearl nunca falla en morder el anzuelo. Ella les dice cómo esa persona es su amigo cercano. George también puede hablar acerca del dinero en algún otro contexto, a fin de permitir que Pearl se queje acerca de los altos impuestos, la dificultad de encontrar buena ayuda doméstica, el alto costo de viajar a Europa, o alguna otra preocupación propia de la gente rica.

Preguntas

1. Analice las interacciones del grupo utilizando el modelo de comportamiento de éste.
2. ¿Cómo afectan estos juegos el desempeño del departamento?
3. ¿Son funcionales estos juegos? ¿Disfuncionales? Explíquese.

TEMA DE ACTUALIDAD

La prima donna

Lleva a la locura a la gente que tiene que trabajar con ella. Está sobreprotegida, mimada y parece que siempre tiene que ser el centro de la atención. ¿Quién es? Es la principal atracción de la ópera: la prima donna.

El despido de la prima donna Kathleen Battle por la Metropolitan Opera de la ciudad de Nueva York atrajo la atención del público sobre lo difícil que puede ser trabajar con una prima donna.

Era conocida la arrogancia y comportamiento difícil de Battle. De acuerdo con el gerente general de la Metro, Battle llegaba tarde a los ensayos, que ya habían sido reprogramados en su favor, se iba temprano y exigía que otras cantantes abandonaran el escenario cuando ella cantaba. Tim Page, crítico musical de *Newsweek*, nos dice que Battle “insistía en cambiarse de hotel en hotel. En uno de ellos, se cambió porque pensó que alguien la veía de un modo raro. En otro le sirvieron espagueti con chícharos, y a ella no le gustan estos últimos. Después de cantar en San Francisco, los miembros del coro imprimieron playeras que decían: ‘Sobreviví a la batalla (Battle)’”.

Aunque Battle ha recibido mucha atención por su comportamiento, no es una ave rara en su profesión. Las estrellas de ópera son bien conocidas por ser temperamentales. Por ejemplo, Luciano Pavarotti fue despedido de la Ópera Lírica de Chicago por faltar a 26 de las 41 representaciones. En otro caso, un director de ópera de Filadelfia cometió el grave error de anunciar a uno de sus tenores como “el tenor más grande de la actualidad”. Todos sus otros

tenores cancelaron inmediatamente esa temporada. Incluso Beverly Sílís, que todos dicen que es una de las personas más agradables en el ambiente de la ópera, tiene sus momentos difíciles. “Yo estaba en la Scala”, dice Sílís. “Pedí constantemente que cambiaran el color de mi vestuario, y el diseñador estaba de acuerdo con ello. Pero la mujer que era la jefa del departamento de vestuario, que usa una de esas tijeras grandes atada con un listón negro, no deseaba tomarse el trabajo adicional de cambiar el atuendo. Y yo se lo pedía y se lo pedía, pero no prestaba atención. Así que, para el desfile de trajes, se marcha frente a las luces. Seguía siendo del mismo horrible color. De manera que me acerqué a donde estaba ella, tomé el vestido, lo doblé en pedacitos, tomé sus grandes tijeras y lo corté en cuatro partes. Y le dije, ‘ahora hágame un nuevo vestido’.”

¿A qué se debe que esta gente se comporte de esta manera? La cantante Lisa Gasteen cree que es la presión de estar al frente. “Realmente, es enorme la responsabilidad de cantar en papeles principales. Es importante que uno esté en su mejor momento cuando se halla actuando, y ésa es una presión tremenda.” El agente anterior de Battle, Peter Gelb, cree que esto se relaciona con la búsqueda de la perfección. “Creo que Kathleen encontró algunas dificultades, porque ella es increíblemente difícil y exigente al buscar la perfección en su arte, de la misma manera que lo habría estado Michael Jordan al tratar de anotar 50 puntos en un juego de básquetbol.” Después de todo, la ópera es un negocio en que hasta un pequeño error puede tomarse como fracaso, y se define al éxito como la perfección absoluta.

Preguntas

1. ¿Modela el puesto a la personalidad, o hay ciertas personalidades que son adecuadas para la ópera?
2. “El comportamiento de Battle y otras estrellas de la ópera puede explicarse en términos de los papeles que desempeñan.” Analícelo.
3. Los DGE están bajo presión. De manera similar, Garth Brooks y Whitney Houston cantan frente a decenas de millares de personas y se espera que se desempeñen sin errores. ¿Qué es lo que diferencia a estas personas, en caso de que haya alguna cosa, de las estrellas de la ópera?

Fuente: “The Prima Donna—Temperamental Opera stars”, Nightline (11 de febrero de 1994).

θ Referencias bibliográficas

GEORGE, J.M., “Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations,” *Academy of Management Journal* (March 1992), pp. 191—202.

GTJZZO, RA., and op. SHEA, “Group Performance and Intergroup Relations in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 269—313.

HACI(MAN, JR. (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

HACKMAN, JR., “Group Influences on Individuals in Organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 199—267.

KIDWELL, R.E., JR. and N. BENNETT, “Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research,” *Academy of Management Review* (July 1993), pp. 429—56.

KRUGLANsKI, AW., and o. MAYsELEsS, “Classic and Current Social Comparison Research: Expanding the Perspective,” *Psychological Bulletin* (July 1990), pp. 195—208.

LEVINE, J.M., and R.L. MORELAND, “Progress in Small Group Research,” in M.F. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1990), pp. 585—634.

PAUIus, I'B. (ed.), *Psychology of Group Influence*, 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989).

WIERsEMA, ME., and A. BIRD, “Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover,” *Academy of Management Journal* (October 1993), pp. 996—1025.

WORCHEL, S., W. WOOD, and JA. SIMPsON (eds.), *Group Process and Productivity* (Newbury Park, CA: Sage 1991).

θ Notas

- 1 Based on M Stevenson, "Be Nice for a Change," *Canadian Business* (November 1993), pp. 81—85.
- 2 L.R. Sayles, "Work Group Behavior and the Larger Organization," in C. Arensburg et al. (eds.), *Research in Industrial Relations* (New York: Harper & Row, 1957), pp. 131—45.
- 3 B.W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups," *Psychological Bulletin* (June 1965), pp. 384—99; B.W. Tuckman and M.C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited," *Group and Organizational Studies* (December 1977), pp. 419—27; and M.F. Maples, "Group Development: Extending Turkmen's Theory," *Journal for Specialists in Group Work* (Fall 1988), pp. 17—23.
- 4 R.C. Ginnett, "The Airline Cockpit Crew," in J.R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).
- 5 C.J.G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development," *Academy of Management Journal* (March 1988), pp. 9—41; C.J.G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups," *Academy of Management Journal* (June 1989), pp. 274—309; and E. Romanelli and M.L. Tushman, "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management* (October 1994), pp. 1141—66.
- 6 See J.L. Moreno, "Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology," *American Sociological Review* (June 1947), pp. 287—92. Also J.W. Hart and R. Nath, "Sociometry in Business and Industry: New Developments in Historical Perspective," *Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*, Vol. 32 (1979), pp. 128—49.
- 7 N.M. Tichy, M.L. Tushman, and C. Fombrun, "Social Network Analysis for Organizations," *Academy of Management Review* (October 1979), pp. 507—19; and N. Tichy and C. Fombrun, "Network Analysis in Organizational Settings," *Human Relations* (November 1979), pp. 923—65.
- 8 D. Krackhardt and L.W. Porter, "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks," *Journal of Applied Psychology* (February 1986), pp. 50—55.
- 9 RE. Nelson, "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations," *Academy of Management Journal* (June 1989), pp. 377—401.
- 10 H. Ibarra, "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework," *Academy of Management Review* (January 1993), pp. 56—87.
- 11 This model is substantially based on the work of P.S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L.L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124—28; JR. Hackman, "The Design of Work Teams," in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315—42; and G.R. Bushe and A.L. Johnson, "Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations," *Group and Organization Studies* (December 1989), pp. 462—82.
- 12 F. Friedlander, "The Ecology of Work Groups," in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 301—14; P.B. Paulus and D. Nagar, "Environmental Influences on Groups," in P. Paulus (ed.), *Psychology of Group Influence*, 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989); and E. Sundstrom and I. Altman, "Physical Environments and Work-Group Effectiveness," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), pp. 175—209.
- 13 See, for example, J. Krantz, "Group Processes Under Conditions of Organizational Decline," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 21, No. 1(1985), pp. 1—17.
- 14 Hackman, "The Design of Work Teams," pp. 325—26.
- 15 See, for instance, G.R. Oldham and V. Fried, "Employee Reactions to Workspace Characteristics," *Journal of Applied Psychology* (February 1987), pp. 75—80.
- 16 AD. Szilagy, Jr., and M.J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 4th ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1987), p. 223.
- 17 See M. Hill, "Group Versus Individual Performance. Are N + 1 Heads Better Than One?" *Psychological Reports* (April 1982), pp. 517—39; and A. Tziner and D. Eden, "Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?" *Journal of Applied Psychology* (February 1985), pp. 85—93.
- 18 M.E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350—51.

- 19 Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants," *Human Relations* (November 1956), pp. 385—402.
- 20 S.L. Robinson, M.S. Kraatz, and D.M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal* (February 1994), pp. 137—52.
- 21 E.H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), p. 24.
- 22 P.G. Zimbardo, C. Haney, W.C. Banks, and D. Jaffe, "The Mind is a Formidable Jailer: A Pirandellian Prison," *New York Times* (April 8, 1973), pp. 38—60.
- 23 For a recent review of the research on group norms, see J.R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 235—50.
- 24 A. Harlan, S. Kerr, and S. Kerr, "Preference for Motivator and Hygiene Factors in a Hypothetical Interview Situation: Further Findings and Some Implications for the Employment Interview," *Personnel Psychology* (Winter 1977), pp. 557—66.
- 25 Adapted from Goodman, Ravlin, and Schminke, "Understanding Groups in Organizations," p. 159.
- 26 D.C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Journal* (January 1984), pp. 47—53; and K.L. Bettenhausen and J.K. Murnighan, "The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges," *Administrative Science Quarterly* (March 1991), pp. 20—35.
- 27 C.A. Kiesler and S.B. Kiesler, *Conformity* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
- 28 *Ibid.*, p. 27.
- 29 S.E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177—90.
- 30 R. Keyes, *Is There Life After High School?* (New York: Warner Books, 1976).
- 31 W.F. Whyte, "The Social Structure of the Restaurant," *American Journal of Sociology* (January 1954), pp. 302—308.
- 32 Cited in J.R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations," p. 236.
- 33 Harvey and C. Consalvi, "Status and Conformity to Pressures in Informal Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (Spring 1960), pp. 182—87.
- 34 J.A. Wiggins, F. Dill, and R.D. Schwartz, "On 'Status-Liability,'" *Sociometry* (April-May 1965), pp. 197—209.
- 35 J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 606—13.
- 36 E.J. Thomas and C.F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin* (July 1963), pp. 371—84; A.P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (New York: Free Press, 1976); and M.E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981).
- 37 W. Moede, "Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie," *Industrielle Psychotechnik*, Vol. 4 (1927), pp. 193—207. See also D.A. Kravitz and B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article," *Journal of Personality and Social Psychology* (May 1986), pp. 936—41.
- 38 See, for example, J.A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis," *Psychological Bulletin* (January 1993), pp. 67—81; and S.J. Karau and K.D. Williams, "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration," *Journal of Personality and Social Psychology* (October 1993), pp. 681—706.
- 39 S.G. Harkins and K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1989), pp. 934—41.
- 40 See P.C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China," *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 565—81; and P.C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 319—48.
- 41 Thomas and Fink, "Effects of Group Size"; Hare, *Handbook*; Shaw, *Group Dynamics*; and P. Yetton and P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1983), pp. 145—59.
- 42 See, for example, P.S. Goodman, E.C. Ravlin, and L. Argote, "Current Thinking About Groups: Setting the Stage for New Ideas," in P.S. Goodman and associates (eds.), *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 15—16; and R.A. Guzzo and G.P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 288—90.
- 43 Shaw, *Contemporary Topics*, p. 356.
- 44 W.E. Watson, K. Kumar, and L.K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and

- Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 590—602.
- 45 B.E. McCain, C.A. O'Reilly III, and J. Pfeffer, "The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University," *Academy of Management Journal* (December 1983), pp. 626—41; W.G. Wagner, J. Pfeffer, and C.A. O'Reilly III, "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups," *Administrative Science Quarterly* (March 1984), pp. 74—92; J. Pfeffer and C.A. O'Reilly III, "Hospital Demography and Turnover Among Nurses," *Industrial Relations* (Spring 1987), pp. 158—73; C.A. O'Reilly III, D.F. Caldwell, and W.P. Barnett, "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover," *Administrative Science Quarterly* (March 1989), pp. 21—37; and S.E. Jackson, J.F. Brett, V.I. Sessa, D.M. Cooper, J.A. Julin, and K. Peyronnin, "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover," *Journal of Applied Psychology* (August 1991), pp. 675—89.
- 46 ID. Steiner, *Group Process and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).
- 47 R.B. Zajonc, "Social Facilitation," *Science* (March 1965), pp. 269—74.
- 48 C.F. Bond, Jr. and L.J. Titus, "Social Facilitation: A MetaAnalysis of 241 Studies," *Psychological Bulletin* (September 1983), pp. 265—92.
- 49 V.F. Nieva, E.A. Fleishman, and A. Rieck, "Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationships." Final Technical Report for Contract No. DAHC 19-C-0001 (Washington, DC: Advanced Research Resources Organizations, 1978).
- 50 See, for example, JR. Hackman and C.G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1975), pp. 45—99; and R. Saavedra, P.C. Earley, and L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups," *Journal of Applied Psychology* (February 1993), pp. 61—72.
- 51 Gaibraith, *Organizational Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
- 52 See N.R.F. Maier, "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function," *Psychological Review* (April 1967), pp. 239—49; G.W. Hill, "Group versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One?" *Psychological Bulletin* (May 1982), pp. 5 17—39; and A.E. Schwartz and J. Levin, "Better Group Decision Making," *Supervisory Management* (June 1990), p. 4.
- 53 See, for example, R.A. Cooke and J.A. Kernaghan, "Estimating the Difference Between Group versus Individual Performance on Problem-Solving Tasks," *Group & Organization Studies* (September 1987), pp. 319—42; and L.K. Michaelsen, W.E. Watson, and R.H. Black, "A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making," *Journal of Applied Psychology* (October 1989), pp. 834—39.
- 54 See, for example, W.C. Swap and associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).
- 55 I.L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
- 56 Ibid.
- 57 Ibid.
- 58 C. R. Leana, "A Partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making," *Journal of Management* (Spring 1985), pp. 5—17; and G. Moorhead and JR. Montanan, "An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon," *Human Relations* (May 1986), pp. 399—410.
- 59 See D.J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1986), pp. 1141—5 1; J.L. Hale and F.J. Boster, "Comparing Effect Coded Models of Choice Shifts," *Communication Research Reports* (April 1988), pp. 180—86; and P.W. Paese, M. Bieser, and M.E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (October 1993), pp. 149—65.
- 60 See, for example, N. Kogan and M. A. Wallach, "Risk Taking as a Function of the Situation, the Person, and the Group," in *New Directions in Psychology*, Vol. 3 (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967); and MA. Wallach, N. Kogan, and D.J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 65 (1962), pp. 75—86.
- 61 R.D. Clark III, "Group-Induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal," *Psychological Bulletin* (October 1971), pp. 25 1—70.
- 62 A.F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking* (New York: Scribner's, 1941).
- 63 See A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven, and D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); and W.M. Fox, "Anonymity and Other Keys to Successful Problem-Solving Meetings," *National Productivity Review* (Spring 1989), pp. 145—56.

- 64 See J. Bartimo, "At These Shouting Matches, No One Says a Word," *Business Week* (June 11, 1990), p. 78; M.S. Poole, M. Holmes, and G. DeSanctis, "Conflict Management in a Computer-Supported Meeting Environment," *Management Science* (August 1991), pp. 926—53; A.R. Dennis and J.S. Valacich, "Computer Brainstorms: More Heads Are Better Than One," *Journal of Applied Psychology* (August 1993), pp. 531—37; R.B. Gallupe and W.H. Cooper, "Brainstorming Electronically," *Sloan Management Review* (Fall 1993), pp. 27—36; and R.B. Gallupe, W.H. Cooper, M.L. Grise, and L.M. Bastianutti, "Blocking Electronic Brainstorms," *Journal of Applied Psychology* (February 1994), pp. 77—86.
- 65 For some of the controversy surrounding the definition of cohesion, see J. Keyton and J. Springston, "Redefining Cohesiveness in Groups," *Small Group Research* (May 1990), pp. 234—54.
- 66 See, for example, I. Summers, T. Coffelt, and R.E. Horton, "Work-Group Cohesion," *Psychological Reports* (October 1988), pp. 627—36.
- 67 C. Iosko and M. Wilson, "Interpersonal Attraction as a Function of Social Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* (December 1977), pp. 903—11.
- 68 J.T. Gullahorn, "Distance and Friendship as Factors in the Group Interaction Matrix," *Sociometry* (February-March 1952), pp. 123—34.
- 69 E.J. Thomas and C.F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin* (July 1963), pp. 371—84.
- 70 K.L. Bettenhausen, "Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed," *Journal of Management* (June 1991), p. 362.
- 71 J.R. Taylor and D.S. Strassberg, "The Effects of Sex Composition on Cohesiveness and Interpersonal Learning in Short-Term Personal Growth Groups," *Psychotherapy* (Summer 1986), pp. 267—73.
- 72 C.A. Wrisberg and M.V. Draper, "Sex, Sex Role Orientation, and the Cohesion of Intercollegiate Basketball Teams," *Journal of Sports Behavior* (March 1988), pp. 45—54.
- 73 A. Stein, "Conflict and Cohesion: A Review of the Literature," *Journal of Conflict Resolution* (March 1976), pp. 143—72.
- 74 A. Zander, "The Psychology of Group Processes," in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 30 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1979), p. 436.
- 75 See, for example, C.N. Greene, "Cohesion and Productivity in Work Groups," *Small Group Behavior* (February 1989), pp. 70—86; and B. Mullen and C. Copper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration," *Psychological Bulletin* (March 1994), pp. 210—27.
- 76 See, for example, S. Schachter, N. Ellertson, D. McBride, and D. Gregory, "An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity," *Human Relations* (March 1951), pp. 229—38; J. Darley, N. Gross, and W. Martin, "Studies of Group Behavior: Factors Associated with the Productivity of Groups," *Journal of Applied Psychology* (June 1952), pp. 396—403; and L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity," *Human Relations* (August 1954), pp. 509—19.
- 77 T.P. Verney, "Role Perception Congruence, Performance, and Satisfaction," in D.J. Vredenburg and R.S. Schuler (eds.), *Effective Management: Research and Application*, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management (Pittsburgh, May 1983), pp. 24—27.
- 78 Ibid.
- 79 M. Van Sell, A.P. Brief, and R.S. Schuler, "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," *Human Relations* (January 1981), pp. 43—71; and A.G. Bedeian and A.A. Armenakis, "A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity," *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 417—24.
- 80 Shaw, *Group Dynamics*.
- 81 B. Mullen, C. Symons, L. Hu, and E. Salas, "Group Size, Leadership Behavior, and Subordinate Satisfaction," *Journal of General Psychology* (April 1989), pp. 155—70.