

# Fundamentos del comportamiento de los grupos

La locura es la excepción en un individuo, pero la regla en los grupos.

—Friedrich Nietzsche



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

- 1 Definir *grupo* y diferenciar entre los diferentes tipos de ellos.
- 2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.
- 3 Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones diferentes.

- 4 Describir la forma en que las normas y el estatus influyen en el comportamiento de un individuo.
- 5 Demostrar cómo afecta el tamaño de un grupo a su desempeño.
- 6 Comparar los beneficios y las desventajas de los grupos cohesivos.

- 7 Listar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones en grupo.
- 8 Comparar la eficacia de los grupos por interacción, lluvia de ideas, nominales y de reuniones electrónicas.
- 9 Evaluar las evidencias de las diferencias culturales en el estatus grupal y la pereza social, así como los efectos de la diversidad de los grupos.

**Y**a sabe de qué se trata el ejercicio: reúna un pequeño grupo de personas, pida que alguien escriba las ideas sobre cierto tema en un papel (o computadora); a eso se llama lluvia de ideas y ha existido por largo tiempo.

Algunas sesiones de lluvia de ideas fracasan debido a que los miembros del grupo tienen miedo de decir algo estúpido. Joe Polidoro, gerente que ha trabajado en varios bancos, dice lo siguiente de las sesiones de lluvia de ideas: "ahí estamos, sentados y viéndonos con pena, como si fuéramos nuevos en una colonia nudista".

## Lluvia de ideas: ¿Pésima idea para las ideas?



Otros luchan con la naturaleza del programa de tales sesiones. Unos más sienten como si entraran en un cuarto y les dijeran: "bueno, ahora sean creativos". "Yo soy más voluble", dice Kate Lee, antigua gerente en GE.

Algunas personas piensan que simplemente pensar en la lluvia de ideas tiene defectos fatales, que dichas sesiones rara vez producen las ideas creativas que se supone generarán. Martha McGuire, vicepresidenta senior de un banco, afirma que la mayoría de recomendaciones que surgen de las sesiones de lluvia de ideas son obvias: "acabas con una solución más pedestre que la que hubieras obtenido si no hubiera habido sesión", dice.

Algunas personas afirman que el propósito real de las sesiones de lluvia de ideas no es producir la mejor, sino

obtener el aval para decisiones ya tomadas. Christopher Holland, analista de política del gobierno de Australia, dice: “esas cosas están diseñadas por lo general para dar a la gente la impresión de que participan en las decisiones, cuando éstas se han tomado”.

Un investigador plantea que los problemas de la lluvia de ideas ilustran los problemas de los grupos: “si dejas a los grupos a su libre entender, van a hacer un trabajo muy deficiente.”<sup>1</sup> ■

A partir de lo que acaba de leer quizá piense que los grupos no tienen esperanza, pero no es así. Los grupos tienen su lugar y sus fallas. Antes de comenzar el estudio de esos temas, examine primero su propia actitud hacia el trabajo en grupos. Resuelva la siguiente autoevaluación y responda las preguntas.

### Self Assessment Library

#### ¿TENGO ACTITUD NEGATIVA HACIA TRABAJAR EN GRUPOS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.E.1 (*Do I Have a Negative Attitude Toward Working in Groups?*) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Le sorprenden sus resultados? ¿Por qué?
2. ¿Piensa que es importante siempre tener actitud positiva hacia trabajar en grupos? ¿Por qué?

Los objetivos tanto de este capítulo como del siguiente son introducir al lector a los conceptos fundamentales de los grupos, proporcionarle la base para entender el funcionamiento de éstos y a mostrar la manera de formar equipos eficaces. Comenzaremos por definir a los grupos y explicar porqué se reúnen las personas en ellos.

## Definición y clasificación de los grupos

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por **grupos formales** aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los **grupos no formales** son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos.<sup>2</sup> Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales.

Un **grupo de mando** está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La

**1** Definir grupo y distinguir entre los diferentes tipos de grupos.

directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

A los **grupos de tarea** también los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas. Por ejemplo, si un estudiante es acusado de haber cometido un delito en el *campus*, tal vez se requiera comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el de asuntos estudiantiles, el de inscripciones, el director de seguridad y el asesor del estudiante, esa formación constituiría un grupo de tarea. Debe notarse que todos los grupos de mando son también de tarea pero no a la inversa, porque los de tarea llegan a cruzar a través de la estructura de la organización.

Las personas que pertenezcan o no a grupos comunes de mando o tarea, tal vez coincidan en la consecución de un objetivo común que les interesa. Ése sería un **grupo de interés**. Los empleados que planean modificar sus programas de vacaciones, dar apoyo a un compañero que fue despedido o buscar mejores condiciones de trabajo, representan la formación de un cuerpo unido que busca el interés común.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan **grupos amistosos**. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, apoyo para el equipo de fútbol de Notre Dame, interés en el mismo conjunto de rock alternativo o puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características.

No hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. Como la mayoría de las personas pertenecen a varios grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan a sus miembros distintos beneficios. En la figura 9-1 se resumen las razones más comunes por las que las personas forma grupos.

**Figura 9-1** ¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

- Seguridad.** Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de "estar solo". Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.
- Estatus.** La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.
- Autoestima.** Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.
- Pertenencia.** Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.
- Poder.** Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.
- Logro de metas.** Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

**grupo(s)** *Dos o más individuos, que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.*

**grupo formal** *Grupo de trabajo designado, definido por la estructura de la organización.*

**grupo no formal** *El que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.*

**grupo de mando** *Grupo compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.*

**grupo de tarea** *Quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.*

**grupo de interés** *Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.*

**grupo amistoso** *Aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.*

# Etapas del desarrollo de un grupo

2 Identificar las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón,<sup>3</sup> es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

## Modelo de las cinco etapas

Como se aprecia en la figura 9-2, el **modelo de desarrollo de cinco etapas** plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.<sup>4</sup>

La primera etapa, la **formación**, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

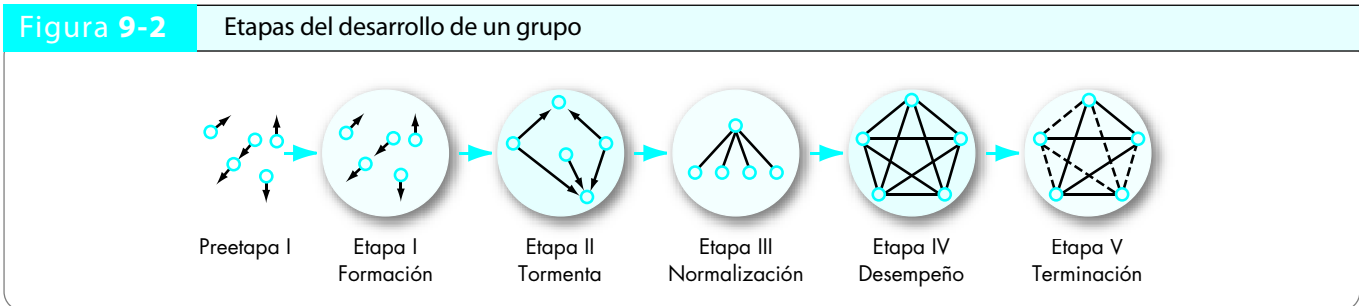
La **etapa de tormenta** es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta **etapa de normalización** termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

La cuarta etapa es la de **desempeño**. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una **etapa de terminación**. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque esta suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo que lo que el modelo contempla.<sup>5</sup> En ciertas condiciones, los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo, por lo que es de esperar que haya situaciones en las que grupos que se encuentran en la Etapa II superen el rendimiento



Al haber pasado por las fases de formación, tormenta y normalización, este grupo de mujeres de una fábrica de Delphi Delco Electronics en México, ahora funciona como grupo permanente de trabajo en la etapa de desempeño. Su estructura es funcional y aceptada, y cada día comienzan su labor con una corta reunión del turno antes de comenzar sus tareas.



de la III o IV. De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión su proceso de cinco etapas o que la Etapa IV siempre sea la más preferible.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, en términos de entender el comportamiento relacionado con el trabajo, es que ignora el contexto organizacional.<sup>6</sup> Por ejemplo, un estudio sobre la tripulación de cabina de un avión comercial reveló que en el lapso de diez minutos tres extranjeros asignados para volar juntos por primera vez se habían constituido en un grupo de alto rendimiento. Lo que permitía este desarrollo veloz del grupo era el contexto organizacional fuerte que enmarcaba las tareas de la tripulación de cabina. Este contexto proporcionaba las reglas, definiciones de tarea, información y recursos necesarios para el desempeño del grupo. No se necesitaba desarrollar planes, asignar roles, determinar y asignar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas.

### Un modelo alternativo: para grupos temporales con plazos de terminación

Los grupos temporales con plazos de terminación no parecen seguir el modelo anterior. Los estudios indican que tienen su propia y única secuencia de acciones (o inacciones): (1) en la primera reunión se establece la dirección del grupo; (2) esa primera fase de actividad del grupo es de inercia; (3) al final de ella tiene lugar una

**modelo de cinco etapas para el desarrollo de un grupo** Las cinco distintas etapas por las que pasan los grupos: formación, tormenta, normalización, desempeño y terminación.

**etapa de formación** Primera etapa en el desarrollo de un grupo, caracterizada por la incertidumbre.

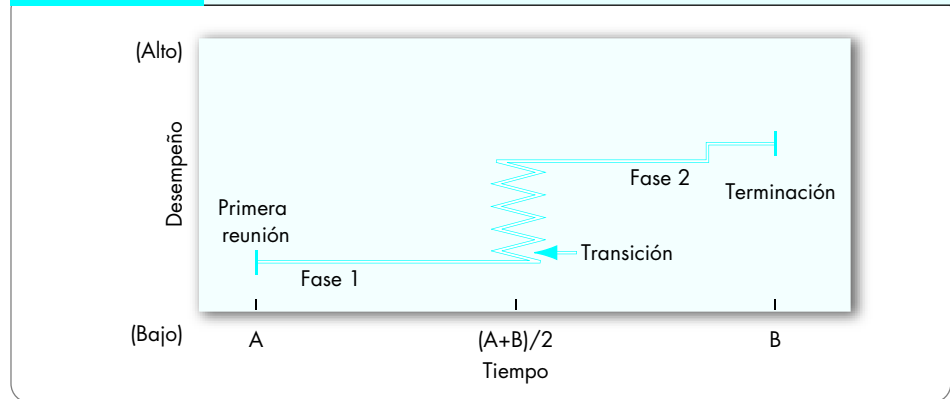
**etapa de tormenta** Segunda etapa del desarrollo de un grupo, se caracteriza por el conflicto que surge en éste.

**etapa de normalización** Es la tercera en el desarrollo de un grupo, se caracteriza por las relaciones y cohesión estrechas.

**etapa de desempeño** La cuarta etapa del desarrollo de un grupo, cuando éste es funcional por completo.

**etapa de terminación** Etapa final en el desarrollo de grupos temporales, se caracteriza por la preocupación por finalizar las actividades en lugar de por el rendimiento en la tarea.

Figura 9-3 Modelo del equilibrio zigzagueante



transición, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad de su tiempo de vida; (4) la transición da comienzo a cambios importantes; (5) a la transición sigue una segunda fase de inercia; y (6) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad muy acelerada.<sup>7</sup> Este patrón se denomina **modelo del equilibrio zigzagueante (puntuado)**, y se muestra en la figura 9-3.

En la primera reunión se establece la dirección del grupo, de ella emerge la estructura de patrones de comportamiento y las suposiciones con las que el grupo se enfrentará a su proyecto. Estos patrones duraderos aparecen en un momento tan temprano como los primeros segundos de la vida del grupo. Una vez establecida, la dirección del grupo queda “escrita en piedra” y es improbable que se reexamine antes de cumplida la primera mitad de la vida del grupo. Este es un periodo de inercia; es decir, el grupo tiende a quedar inmobilizado o bloqueado en un curso fijo de acción. Incluso si obtiene nuevos conocimientos que pongan en entredicho los patrones y suposiciones iniciales, en la Fase 1 el grupo es incapaz de actuar con base en ellos.

Uno de los descubrimientos más interesantes realizados en estos estudios<sup>8</sup> fue el de que cada grupo experimentaba su transición en el mismo punto del calendario –en el momento preciso entre su primera reunión y el plazo de terminación oficial–, a pesar del hecho de que ciertos grupos dedicaban tan poco tiempo como una hora a su proyecto, mientras que otros pasaban seis meses trabajando en éste. Era como si de manera universal los grupos experimentaran en ese punto una crisis de la edad madura. El punto medio parece funcionar como la alarma de un reloj, pues advierte a los miembros que su tiempo es limitado y que necesitan “moverse”. Esta transición concluye la Fase 1 y se caracteriza por una explosión fuerte de cambios, eliminación de patrones antiguos y adopción de puntos de vista nuevos. La transición establece una dirección revisada para la Fase 2, que es un nuevo periodo de equilibrio o inercia. En esta fase, el grupo ejecuta los planes que creó durante el periodo de transición.

La última junta del grupo se caracteriza por una llamarada final de actividad para terminar el trabajo. En resumen, el modelo del equilibrio zigzagueante caracteriza a los grupos como entidades que tienen periodos largos de inercia separados por cambios revolucionarios breves disparados sobre todo por la conciencia que tienen sus miembros del tiempo y plazos de terminación. Sin embargo, hay que tener presente que este modelo no se aplica a todos los grupos. En esencia se limita a los grupos de tarea temporales que trabajan con un plazo de tiempo restringido para terminar el trabajo.<sup>9</sup>

## Propiedades del grupo: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran

El trompetista Wynton Marsalis desempeña distintos roles. Como director artístico de Jazz en la Lincoln Center Orchestra, Marsalis trabaja en el equipo de alta dirección para dirigir a esa organización artística no lucrativa, la más grande del mundo, dedicada al jazz. También es compositor, intérprete, profesor de música, obtiene fondos y es embajador de buena voluntad de las Naciones Unidas para la Paz. Cada una de esas posiciones impone a Marsalis roles diferentes. En la fotografía se le observa en la Chef Emeril Lagasse, en un evento educativo gratuito para niños en edad escolar de Nueva Orleans que exploran dos aspectos de la cultura de la ciudad: el jazz y la comida.



parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas, los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste.

### Primera propiedad de los grupos: roles

**3** Explicar cómo cambian los requerimientos de los roles en situaciones diferentes.

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

Veamos el ejemplo de Bill Patterson, quien es gerente de planta en EMM Industries, un importante fabricante de equipo eléctrico con sede en Phoenix. En su trabajo desempeña varios roles: por ejemplo, empleado de EMM, miembro de los mandos medios, ingeniero eléctrico y vocero principal de la compañía ante la comunidad. Fuera del trabajo, Bill Patterson tiene aún más roles: marido, padre, católico, Rotario, jugador de tenis, miembro del Thunderbird Country Club y presidente de la asociación de residentes. Muchos de esos roles son compatibles, otros generan conflictos. Por ejemplo, ¿cómo influye su involucramiento religioso con sus decisiones directivas respecto de despidos, cuenta de gastos inflada y brindar información exacta a las agencias gubernamentales? Una oferta de ascenso requiere que Bill se mude, pero su familia tiene el deseo intenso de permanecer en Phoenix. ¿Pueden reconciliarse las demandas de los roles en su trabajo con las de aquellos como marido y padre?

**modelo del equilibrio zigzagueante**  
Transiciones por las que pasan los grupos temporales entre la inercia y la actividad.

**rol** Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.



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

**Identidad del rol** Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la **identidad del rol**. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios. Por ejemplo, cuando las sobrecargos sindicalizadas eran ascendidas a puestos de supervisión, se vio que sus actitudes cambiaban de ser favorables al sindicato a serlo con la empresa a pocos meses de haber tenido lugar el ascenso. Cuando más tarde tuvieron que cancelarse estos ascensos debido a dificultades económicas de la compañía, se vio que las supervisoras degradadas adoptaban de nuevo actitudes a favor del sindicato.<sup>10</sup>

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

**Expectativas del rol** Se define como **expectativas del rol** a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa. Por ejemplo, el rol de un juez federal de Estados Unidos se concibe como poseedor de propiedad y dignidad, en tanto un entrenador de fútbol es visto como alguien agresivo, dinámico e inspirador para sus jugadores.

En el sitio de trabajo resulta de mucha ayuda ver el tema de las expectativas de los roles desde la perspectiva del **contrato psicológico** —que es el acuerdo no escrito entre los trabajadores y quien los emplea que consiste en un contrato psicológico que establece expectativas mutuas —lo que la administración espera de los trabajadores y viceversa.<sup>11</sup> En efecto, este contrato define las expectativas de comportamiento que van con cada rol. Por ejemplo, se espera que la dirección trate a los empleados en forma justa, les proporcione condiciones de trabajo aceptables, comunique con claridad lo que constituye un día de trabajo justo, y les brinde retroalimentación acerca de si se desempeñan bien. A su vez, es de esperar que los empleados respondan con la demostración de una actitud buena, sigan las instrucciones y tengan lealtad hacia la organización.

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

**Conflicto de roles** Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el **conflicto de roles**. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que requiere un rol hace más difícil cumplir con otro.<sup>12</sup> En el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias.

El análisis previo de los muchos roles que Bill Patterson debe desempeñar incluyó varios conflictos entre ellos: por ejemplo, si Bill tratara de reconciliar lo que se espera de él como esposo y padre con lo que es de esperarse como ejecutivo de EMM Industries. Lo primero, como recordará, hace énfasis en la estabilidad y preocupación de su esposa e hijos por permanecer en Phoenix. Por otro lado, EMM espera

que sus empleados sean responsables de las necesidades y requerimientos de la compañía. Aunque Bill podría tener intereses financieros y laborales para aceptar la reubicación, el conflicto surge al elegir entre las expectativas de los roles de su familia y los de su carrera.

**Zimbardo: experimento de una prisión** Hace algunos años, Philip Zimbardo, psicólogo de Stanford University, y sus asociados, llevaron a cabo uno de los experimentos más esclarecedores sobre los roles.<sup>13</sup> Crearon una “prisión” en los sótanos del edificio de psicología de Stanford, contrataron por \$15 diarios a dos docenas de estudiantes con estabilidad emocional, salud física y respetuosos de la ley, que obtuvieron una calificación “promedio normal” en pruebas de personalidad exhaustivas, les dieron al azar el rol de “guardia” o “prisionero”, y establecieron algunas reglas básicas.

Para dar al experimento un comienzo “realista”, Zimbardo pidió la cooperación del departamento local de policía, quienes fueron sin aviso previo a la casa de cada futuro prisionero, los arrestaron y esposaron, los introdujeron en un automóvil policial frente a sus amigos y vecinos y los llevaron al cuartel para registrarlos y tomar sus huellas digitales. De ahí los llevaron a la prisión en Stanford.

Al comenzar el experimento cuya duración se planeó sería de dos semanas, no había diferencia mensurable entre los individuos elegidos como guardias y aquellos escogidos para ser prisioneros. Además, los guardias no recibieron capacitación especial para custodiar la prisión. Sólo se les dijo que “mantuvieran la ley y el orden” en la cárcel y que no permitieran nada fuera de lo normal a los prisioneros. Estaba prohibida la violencia física, y para simular con realismo la vida en prisión, se permitía a los cautivos recibir visitas de parientes y amigos. Y aunque los guardias falsos trabajaban en turnos de 8 horas, los prisioneros permanecían confinados en sus celdas todo el tiempo y solamente se les permitía salir para comer, hacer ejercicio, ir al baño, pasar lista y hacer algún trabajo.

Les tomó poco tiempo a los “prisioneros” aceptar las posiciones de autoridad de los guardias o a éstos ajustarse a sus nuevos roles de autoridad. Después de que los guardias reprimieron un intento de motín el segundo día, los prisioneros se hicieron cada vez más pasivos. Cualquier cosa que los guardias “ordenaran”, los prisioneros la obedecían. En realidad éstos comenzaron a creer y actuar como si fueran inferiores e impotentes, como se lo recordaban los guardias de manera constante. Y cada guardián, en cierto momento de la simulación, adoptaba un comportamiento abusivo y autoritario, uno de ellos, por ejemplo, dijo, “estaba sorprendido de mí mismo... Hice que dijeran los nombres de otros para que limpiaran los baños con las manos desnudas. Prácticamente consideraba a los prisioneros ganado y siempre pensaba: ‘Tengo que vigilarlos por si acaso intentan algo’”. Otro guardia agregó: “estaba cansado de ver a los prisioneros andrajosos y padeciendo los hedores de sus cuerpos que llenaban las celdas. Los vi llorar a causa de las órdenes que les dábamos. No lo veían como un experimento, para ellos era real y luchaban por conservar su identidad. Pero nosotros siempre estábamos ahí para demostrarles quién era el jefe”. Fue sorprendente que durante todo el experimento –incluso después de varios días de abuso– ningún prisionero pidió: “Detén esto. Soy un estudiante igual que tú. Sólo se trata de un experimento”.

La simulación en realidad probó *demasiado bien* lo rápido que los individuos aprenden roles nuevos. Los investigadores tuvieron que detener el experimento después de seis días debido a las reacciones patológicas de los participantes. Y hay

**identidad del rol** *Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.*

**percepción del rol** *Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.*

**expectativas del rol** *Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada.*

**contrato psicológico** *Acuerdo no escrito que establece lo que espera la administración del empleado, y viceversa.*

**conflicto de roles** *Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.*

que recordar que eran individuos escogidos precisamente por su normalidad y estabilidad emocional.

¿Qué se concluiría de la simulación de la cárcel? Igual que todos nosotros, quienes participaron en el experimento habían aprendido concepciones estereotipadas de los roles de *guardia* y *prisionero* en los medios de comunicación masiva y por experiencias personales sobre el poder y la impotencia vividas en el hogar (padre–hijo), la escuela (maestro–alumno) y otras situaciones. Entonces, esto les permitió adoptar con rapidez roles que eran muy diferentes de aquellos inherentes a sus personalidades. En este caso se observó que personas sin patologías de personalidad previas o capacitación en los roles respectivos eran capaces de tener formas extremas de comportamiento consistente con los roles que desempeñaban.

Self

Assessment

Library

### ¿CONFÍO EN LOS DEMÁS?

En la *Self-Assessment Library*, resuelva la evaluación II.B.3 (*Do I Trust Others?*). También revise la evaluación II.B.4 (*Do Others See Me as Trusting?*).

## Segunda y tercera propiedades de los grupos: las normas y el estatus

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

¿Por qué? La respuesta es: las normas.

Todos los grupos han establecido **normas** que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.<sup>14</sup>

Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos.<sup>15</sup> Es probable que la más común sea la *norma de desempeño*. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación. Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las *normas de presentación* (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuando parecer ocupado), *normas de acuerdo social* (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y *normas de asignación de recursos* (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

**Los estudios Hawthorne** Los científicos del comportamiento están de acuerdo, por lo general, en que la apreciación completa de la importancia que tienen las normas como factor que influye en el comportamiento del trabajador no ocurrió hasta principios de la década de 1930. Su comprensión surgió de una serie de estudios que emprendió la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, en Chicago, entre 1924 y 1932.<sup>16</sup> Los estudios Hawthorne fueron iniciados originalmente por los funcionarios de Western Electric y después los supervisó Elton Mayo, profesor de Harvard, y concluyeron que el comportamiento y sentimientos de un trabajador se relacionaban de cerca, que las influencias del grupo sobre el compor-

4

Describir la forma en que las normas y el estatus influyen en el comportamiento de un individuo

A partir de los estudios Hawthorne, los observadores obtuvieron conocimientos valiosos sobre las influencias que recibe el comportamiento individual de las normas grupales. El grupo de trabajadores determinaba el nivel de producción que era justo y establecía normas para las aportaciones individuales que se conformaban con lo producido. Para reforzar las normas del grupo los empleados utilizaban el sarcasmo, el ridículo e incluso la fuerza física, con objeto de influir en los comportamientos individuales que no resultaban aceptables para el grupo.



tamiento individual eran significativas, que los estándares grupales eran muy eficaces para establecer la producción individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos relevante para determinar la producción del empleado de lo que eran los estándares, sentimientos y seguridad del grupo. A continuación se analizarán en forma breve las investigaciones Hawthorne y se demostrará su importancia para explicar el comportamiento grupal.

Los investigadores de Hawthorne comenzaron por estudiar la relación entre el entorno físico y la productividad. Se seleccionaron la iluminación y otras condiciones de trabajo para representar dicho ambiente físico. Los descubrimientos iniciales de los investigadores contradecían los resultados que esperaban.

Comenzaron con experimentos de iluminación con varios grupos de empleados. Manipularon la intensidad para que fuera mayor y menor, sin modificar en nada la tarea del grupo. Los resultados variaron pero una cosa quedó clara: en ningún caso el aumento o disminución de la producción estuvo en proporción con la mayor o menor iluminación. Por tanto, los investigadores introdujeron un grupo de control: se sometió a un grupo experimental a condiciones de intensidad de iluminación variable, mientras que el grupo de control trabajó en situación lumínica constante. Otra vez, los resultados fueron desconcertantes para los investigadores de Hawthorne. Conforme aumentó el nivel de luz para el grupo experimental, la producción subió tanto para éste como para el de control. Pero para sorpresa de los investigadores, conforme disminuía el nivel de iluminación para el grupo experimental, la productividad aumentaba para los dos grupos. En realidad, sólo se observó una baja en la productividad en el grupo experimental cuando la intensidad de luz se había reducido a la equivalente de la luna. Los estudiosos de Hawthorne concluyeron que la intensidad lumínica constituía únicamente una influencia pequeña entre las muchas que afectaban la productividad de un empleado, pero no podían explicar el comportamiento observado.

Para continuar con los experimentos con la iluminación, los investigadores comenzaron una segunda serie en la sala de pruebas de montaje de relés de Western

**normas** *Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.*

Electric. Se aisló a un grupo de mujeres de la fuerza principal de modo que su comportamiento se pudiera observar con más cuidado. Hicieron su trabajo de ensamblar pequeños relés telefónicos en un salón dispuesto en forma similar a su departamento normal. La única diferencia significativa era la presencia de un ayudante de investigador que actuaba como observador: mantenía los registros de producción, rechazos, condiciones de trabajo y una bitácora que describía todo lo que pasaba. Las observaciones que cubrían un periodo de varios años revelaron que la producción de ese grupo pequeño aumentaba de manera constante. El número de inasistencias por motivos personales y enfermedad era de aproximadamente la tercera parte de las registradas por las mujeres en el departamento de producción regular. Se hizo evidente que el desempeño de este grupo se veía muy influido por su estatus de ser un grupo “especial”. Las mujeres en el cuarto de prueba pensaban que estar en el grupo experimental era divertido, que eran una clase de grupo de elite y que la administración se preocupaba por sus intereses al hacerlas partícipes del experimento. En esencia, los trabajadores en los dos experimentos, el de iluminación y el de la sala de pruebas de montaje, reaccionaron a la mayor atención que recibían.

Se efectuó un tercer estudio en la sala de observación del banco de alambrado a fin de evaluar el efecto que tenía un plan sofisticado de pago por incentivos. La suposición era que los trabajadores individuales maximizarían su productividad cuando vieran que se relacionaba en forma directa con recompensas económicas. El descubrimiento más importante del estudio fue que los trabajadores no maximizaban individualmente su producción, sino que ésta quedaba controlada por cierta norma del grupo que determinaba lo que era un día de trabajo apropiado. No sólo se restringía la producción sino que los individuos daban reportes erróneos. El total de la semana coincidiría con la producción total para ella, pero los informes diarios mostraban un nivel estable de producción sin que importara la producción real del día. ¿Qué estaba pasando?

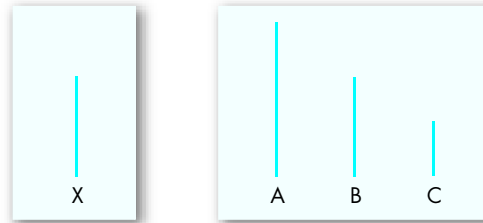
Las entrevistas determinaron que el grupo operaba por debajo de su capacidad y nivelaba la producción a fin de protegerse a sí mismo. Los miembros tenían miedo de que si incrementaban en forma significativa lo que producían, se recortaría la tasa de incentivo unitario, aumentaría la producción diaria esperada, habría despidos o reprimendas para los trabajadores. Por tanto, el grupo estableció su idea de lo que era una producción justa: ni mucho, ni poco. Se ayudaron unos a otros para asegurarse de que sus reportes estaban casi nivelados.

Las normas que el grupo estableció incluían cierto número de “no hacer”. *No* dispares la tasa haciendo demasiado trabajo. *No* seas un estafador haciendo muy poco trabajo. *No* seas un delator de ninguno de tus compañeros. ¿Cómo reforzaba el grupo estas normas? Sus métodos no eran ni amables ni sutiles. Incluían sarcasmos, apodos, ridículo e incluso golpes físicos en el antebrazo de los miembros que violaban las normas del grupo. Los miembros también sometían al ostracismo a los individuos cuyo comportamiento iba contra el interés del grupo.

Los estudios Hawthorne hicieron una contribución importante para la comprensión del comportamiento del grupo: en particular el rol tan significativo que tienen las normas en la determinación del comportamiento individual en el trabajo.

**Conformidad** Como miembro de un grupo, usted desea que éste lo acepte. Es por este deseo de aceptación que es susceptible a conformarse con las normas del grupo. Existen evidencias considerables de que los grupos ejercen presiones intensas sobre sus miembros a fin de que cambien sus actitudes y comportamientos para conformarse con el estándar grupal.<sup>17</sup>

¿Los individuos se conforman con las presiones de todos los grupos a los que pertenecen? Es obvio que no, porque las personas pertenecen a muchos grupos y sus normas varían, y en ciertos casos incluso son contradictorias. Entonces, ¿qué hace la gente? Se conforma con los grupos importantes de los que forman parte o esperan hacerlo, y que se denominan **grupos de referencia** y son aquellos en los que una persona está al tanto de los demás miembros; se define como miembro o le

**Figura 9-4** Ejemplos de tarjetas utilizadas en el estudio de Asch

gustaría serlo; y siente que los miembros del grupo son significativos para él o ella.<sup>18</sup> Entonces, la implicación es que no todos los grupos imponen presiones iguales para la conformidad de sus miembros.

El efecto que tienen las presiones del grupo para la **conformidad** en el juicio y criterio de un miembro individual, quedó demostrado en los estudios hoy clásicos de Solomon Asch,<sup>19</sup> quien formó grupos de siete u ocho personas que se sentaban alrededor de una mesa y se les pedía que compararan dos cartas sostenidas por el experimentador, en una de las cuales había una línea y en otra tres de longitud variable. Como se aprecia en la figura 9-4, una de las tres líneas, en la carta con tres de ellas, era idéntica a la que aparecía en la otra carta. Asimismo, como se ve en la figura 9-4, la diferencia en la longitud de las líneas era muy obvia; en realidad, en condiciones ordinarias, los sujetos cometían menos de 1 por ciento de errores. El objetivo era anunciar en voz alta cuál de las tres líneas coincidía con la de la otra tarjeta. Pero, ¿qué pasaría si los miembros del grupo comenzaban a dar respuestas incorrectas? Las presiones para que un sujeto no suspicaz (SNS) se conformara al resultado, ¿modificarían su respuesta para que fuera la misma que la de los demás? Eso era lo que Asch quería saber, por lo que adiestró al grupo de modo que sólo el SNS ignorara que el experimento estaba “arreglado”. El orden en que se sentaban estaba predeterminado: el SNS fue situado de manera que fuera el último en anunciar su decisión.

El experimento comenzó con varios conjuntos de ejercicios que coincidían, pues todos los sujetos dieron las respuestas correctas. Pero en el tercer conjunto, el primer sujeto dio una respuesta que obviamente estaba equivocada: por ejemplo, dijo “C” en relación con la figura 9-4. El siguiente sujeto dio la misma respuesta errónea y lo mismo hicieron los demás hasta llegar al sujeto que no sabía del acuerdo. Él sabía que “B” era la misma que “X”, pero todos habían dicho “C”. La decisión que enfrentaba el SNS era la siguiente: ¿planteas públicamente una percepción que difiere de la posición ya anunciada de los demás integrantes de tu grupo o das una respuesta que estás convencido es incorrecta a fin de que esté de acuerdo con la de los miembros del grupo?

Los resultados que obtuvo Asch demostraron que tras muchos experimentos e intentos, 75 por ciento de los sujetos dieron al menos una respuesta de conformidad —es decir, que sabían estaba equivocada pero era consistente con las respuestas del grupo— y el promedio de quienes se conformaban era de 37 por ciento. ¿Qué conclusión se saca de estos resultados? Sugieren que hay normas del grupo que presionan hacia la conformidad. Es decir, queremos ser uno más del grupo y evitar ser distintos.

Las conclusiones anteriores se basan en una investigación que se llevó a cabo hace 50 años, ¿ha alterado el tiempo su validez? Y, ¿deberíamos considerar que dichos descubrimientos son generalizables a todas las culturas? La evidencia indica que con el paso del tiempo han ocurrido cambios en el nivel de conformidad; y los

**grupos de referencia** Grupos importantes a los que pertenecen o esperan pertenecer los individuos y con cuyas normas es probable que estén de acuerdo.

**conformidad** Ajuste del comportamiento propio para seguir las normas del grupo.

descubrimientos de Asch están acotados por la cultura.<sup>20</sup> En específico, los niveles de conformidad han disminuido en forma sostenida desde que Asch hizo sus estudios a principios de la década de 1950. Además, la conformidad con las normas sociales es mayor en las culturas colectivistas que en las individualistas. No obstante, aún en los países individualistas debe considerarse la conformidad con las normas como una poderosa fuerza que influye en los grupos.

**Comportamiento desviado en el sitio de trabajo** Ted Vowinkel se encuentra frustrado debido a que un compañero de trabajo difunde rumores maliciosos y sin sustento sobre él. Debra Hundley está cansada de que un miembro de su equipo de trabajo, cuando se enfrenta a un problema, manifiesta su frustración con gritos y maldiciones contra ella y otros miembros del equipo de trabajo. Y Rhonda Lieberman renunció hace poco a su trabajo como higienista dental después de ser hostigada sexualmente de manera constante por su empleador.

¿Qué tienen en común estos tres episodios? Representan empleados expuestos a actos de *comportamiento desviado en el sitio de trabajo*.<sup>21</sup> El **comportamiento desviado en el sitio de trabajo** (también llamado *comportamiento antisocial* o *incivildad laboral*) es un comportamiento voluntario que viola normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización o de sus miembros. La figura 9-5 proporciona una tipología de comportamientos desviados en el sitio de trabajo con ejemplos de cada uno.

Pocas organizaciones admitirán que generan o dejan pasar condiciones que estimulan y mantienen normas desviadas. Pero existen. Por ejemplo, en años recientes los empleados informan un aumento de la rudeza y desprecio hacia los demás por parte de los jefes y colaboradores. Casi la mitad de los trabajadores que han sufrido esta incivildad informan que ésta los ha llevado a considerar cambiar de trabajo, y el 12 por ciento, en efecto, renuncia por ello.<sup>22</sup>

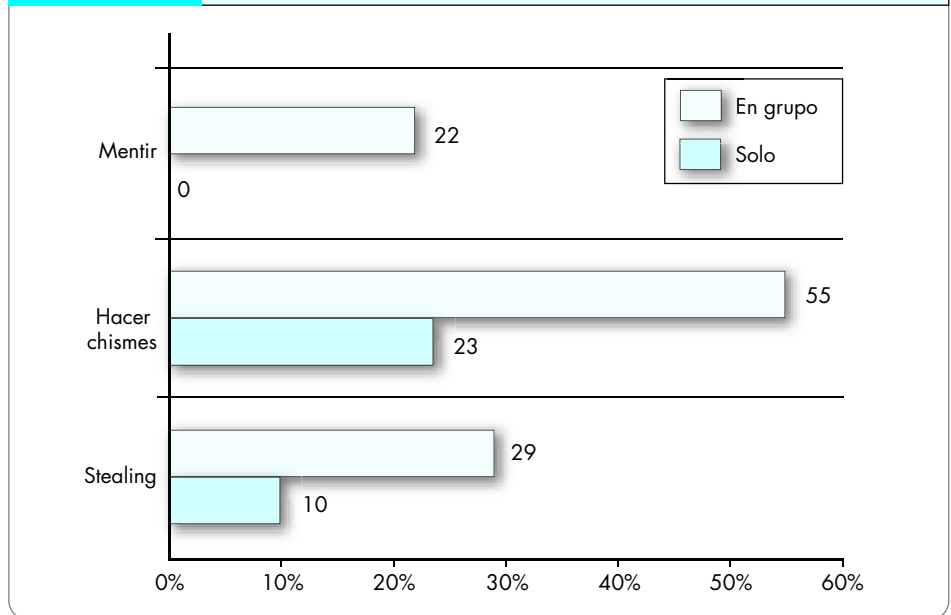
Igual que con las normas en general, las acciones antisociales de los empleados individuales son conformadas por el contexto del grupo dentro del que trabajan. Las evidencias demuestran que el comportamiento antisocial que hay en un grupo de trabajo es un índice de pronóstico significativo del que existe en el trabajo por parte de los individuos.<sup>23</sup> En otras palabras, es probable que el comportamiento desviado en el sitio de trabajo prolifere si encuentra apoyo en las normas grupales. Lo que esto significa para los gerentes es que cuando surgen normas desviadas en el trabajo, resultan perjudicados la cooperación, el compromiso y la motivación de los empleados, lo que a su vez lleva a la disminución de la productividad y satisfacción en el trabajo y a una rotación mayor.

Además, el mero hecho de formar parte de un grupo llega a incrementar el comportamiento desviado de un individuo. En otras palabras, alguien que de ordinario no tendría un comportamiento desviado lo manifestaría al trabajar en un grupo.

**Figura 9-5** Tipología del comportamiento desviado en el sitio de trabajo

Categoría	Ejemplos
Producción	Salir temprano Trabajar con lentitud en forma intencional Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje Mentir acerca de las horas trabajadas Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismo Hacer chismes y esparcir rumores
Agresión personal	Culpar a los compañeros Hostigamiento sexual Abuso verbal Robar a los compañeros

Fuente: Adaptado de S. L. Robinson y R. J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors. A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, abril de 1995, p. 565.

**Figura 9-6** Los grupos y el comportamiento desviado

Fuente: A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges", artículo presentado en la reunión anual de la Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI, 8 de agosto de 2005.

En realidad, un estudio reciente sugiere que en comparación con individuos que trabajan solos, es más probable que los que lo hacen en un grupo mientan, hagan chismes y roben. Como se aprecia en la figura 9-6, dicho estudio revela que nadie que trabajara solo mentía, pero sí lo hacía el 22 por ciento de quienes laboraban en grupos. Más aún, también había más probabilidad de que los individuos que trabajaban en grupos hicieran chismes (55 por ciento de los que pertenecían a un grupo lo hacían *versus* el 23 por ciento de los solitarios) y robaran (29 por ciento de personas en grupo robaba, en comparación con el 10 por ciento de quienes trabajaban solos).<sup>24</sup> Los grupos proporcionan un escudo de anonimato de modo tal que alguien que en condiciones normales tendría miedo de ser atrapado por robar, confiaría en el hecho de que otros miembros del grupo tendrían la misma oportunidad o razón para hacerlo. Esto crea un sentido de falsa confianza que lleva a un comportamiento más agresivo. Así, el comportamiento desviado depende de las normas del grupo aceptadas, incluso si un individuo es parte de un grupo.<sup>25</sup>

### Estatus

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

**comportamiento desviado en el sitio de trabajo** Aquel que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, de ese modo, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. También conocido como *comportamiento antisocial*.

**estatus** Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.



Otsuka Yuriko tiene un estatus alto en la planta de manufactura de Canon, en Ami, Japón. Como empleada en una celda de manufactura, en su uniforme de trabajo porta un distintivo que dice Maestra Eiji. Yuriko ganó el distintivo al terminar un programa de aprendizaje y hacerse muy eficiente en todas las aptitudes requeridas para ensamblar una máquina. Como domina todas las tareas, Yuriko puede capacitar a otros empleados de su unidad de trabajo, además de que sus contribuciones son críticas para el éxito de su grupo.



**¿Qué es lo que determina el estatus?** De acuerdo con la **teoría de las características del estatus**, las diferencias en las características de éste generan jerarquías al interior de los grupos.<sup>26</sup>

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

**El estatus y las normas** Se ha demostrado que el estatus tiene ciertos efectos interesantes en el poder de las normas y las presiones para la conformidad. Por ejemplo, no es raro que los miembros de estatus alto de los grupos tengan más libertad para apartarse de las normas que el resto de sus integrantes.<sup>27</sup> Los individuos con mayor estatus también son más capaces de resistir las presiones para la conformidad que sus colegas que tienen menos. Un individuo al que un grupo valore mucho pero no tenga mucha necesidad o cuidado de las recompensas sociales que el grupo brinda, es en particular capaz de poner la mínima atención en conformarse a las normas.<sup>28</sup>

Los descubrimientos anteriores explican por qué muchos atletas famosos, celebridades, vendedores de alto rendimiento y académicos destacados parecen remisos a seguir las normas de apariencia o sociales que restringen a sus colegas. Como individuos de mucho estatus, tienen un rango amplio para la discreción. Sin embargo, esto se cumple únicamente en tanto las actividades de la persona de gran estatus no vayan en detrimento del logro de las metas del grupo.<sup>29</sup>

**El estatus y la interacción en el grupo** La interacción de los miembros de los grupos está influida por el estatus. Por ejemplo, se observa que las personas con estatus

elevado tienden a ser más asertivas.<sup>30</sup> Hablan con más frecuencia, critican más, imparten más órdenes y no es raro que interrumpen a otros. Pero las diferencias de estatus en realidad inhiben la diversidad de ideas y creatividad del grupo porque los miembros con menor estatus participan menos activamente en las discusiones, y en situaciones en las que poseen experiencia y puntos de vista que ayudarían al grupo, no se utilizan éstos en toda su capacidad, lo que reduce el rendimiento del conjunto.

**Inequidad en el estatus** Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de estatus es equitativa, porque cuando se percibe que no lo es se genera desequilibrio, lo que da como resultado diversos tipos de comportamiento correctivo.<sup>31</sup>

El concepto de equidad que se presentó en el capítulo 6 se aplica al estatus. Las personas esperan que las recompensas sean proporcionales a los costos en que se incurre. Si Dana y Anne son dos finalistas para el puesto de jefa de enfermeras en un hospital y está claro que la primera tiene más antigüedad y mejor preparación para recibir el ascenso, Anne considerará la selección de Dana como algo equitativo. Sin embargo, si se eligiera a Anne porque fuera la nuera del director del hospital, Dana creería que se habría cometido una injusticia.

Por lo general, los grupos acuerdan en su interior criterios de estatus, por lo que existe mucha coincidencia en las calificaciones que el grupo da a los individuos. Sin embargo, éstos se encuentran en una situación de conflicto cuando participan en grupos cuyos criterios de estatus son diferentes, o cuando se unen a grupos cuyos miembros tienen formaciones diferentes. Por ejemplo, para determinar el estatus los ejecutivos de negocios utilizan su ingreso personal o la tasa de crecimiento de sus compañías, los funcionarios gubernamentales emplean el tamaño de sus presupuestos y los trabajadores de cuello azul quizá recurran a los años de antigüedad en el empleo. En los grupos constituidos por individuos heterogéneos o cuando se fuerza a los grupos heterogéneos a ser interdependientes, las diferencias de estatus detonan un conflicto cuando el grupo trata de reconciliar y armonizar las jerarquías diferentes. Como se verá en el capítulo siguiente, esto se convierte en un problema especial cuando la administración crea equipos con empleados que provienen de funciones diversas dentro de la organización.

### Cuarta propiedad de los grupos: tamaño

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es *sí*, en definitiva, pero el efecto depende de las variables que se consideren.<sup>32</sup> Por ejemplo, las evidencias indican que los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para culminar tareas, y que los individuos se desempeñan mejor en grupos chicos.<sup>33</sup> Sin embargo, si se trata de resolver problemas los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas, de manera consistente.<sup>34</sup> Traducir estos resultados a números específicos es más difícil, pero hay algunos parámetros. Los grupos grandes –se conforman de doce o más miembros– son buenos para hacer aportaciones variadas, por lo que resultan más eficaces si la meta es hacer descubrimientos. Por otro lado, los grupos pequeños son mejores para obtener algo productivo con un insumo, lo que hace que aquellos con siete miembros, aproximadamente, suelen tener más eficacia para ponerse en acción.

Uno de los descubrimientos más importantes que se relaciona con el tamaño del grupo se denomina **pereza social**, que es la tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.<sup>35</sup> Esto contradice la lógica de que la productividad del grupo en conjunto debería, al menos, igualar la suma de la productividad de cada uno de los individuos que lo constituyen.

**5** *Demostrar cómo afecta el tamaño de un grupo a su desempeño.*

**teoría de las características del estatus** *Afirma que las diferencias en las características del estatus crean jerarquías según éste en el interior de los grupos.*

**pereza social** *Tendencia por la que los individuos hacen menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que individual.*

Los estudios indican que estos empleados, en Miles, China, que colectan uvas para producir vino tinto, se desempeñan mejor si trabajan en grupo que solos. En las sociedades colectivistas como la de ese país, los trabajadores tienen menos propensión a la pereza social. A diferencia de las culturas individualistas, como la de Estados Unidos, donde las personas están dominadas por el interés propio, a los chinos los motivan las metas del grupo.



Un estereotipo común sobre los grupos es que el espíritu de equipo espolea el esfuerzo individual y mejora la productividad del conjunto. Pero el estereotipo está equivocado. A finales de la década de 1920, un psicólogo alemán llamado Max Ringelmann comparó los resultados del desempeño individual con el del grupo en una tarea de tirar de una cuerda.<sup>36</sup> Esperaba que el esfuerzo del grupo fuera igual a la suma de los esfuerzos de los individuos del grupo. Es decir, que tres personas que jalaran juntas ejercerían tres veces más fuerza sobre la cuerda que una sola persona, y que ocho individuos harían ocho veces más. Sin embargo, los resultados de Ringelmann no confirmaron sus expectativas. Una persona sola que tirara de la cuerda generaba una fuerza de 63 kilogramos. En grupos de tres, la fuerza por persona era de 53 kilogramos, y si eran ocho se producían sólo 31 kilogramos por persona.

Las repeticiones de la investigación de Ringelmann con tareas similares por lo general apoyan sus descubrimientos.<sup>37</sup> El desempeño del grupo aumenta con el tamaño de éste, pero al agregarse miembros nuevos se obtienen rendimientos decrecientes en la productividad individual. Así que más tal vez sea mejor en el sentido en que la productividad total de un grupo de cuatro es mayor que la de uno de tres, pero disminuye la productividad individual de cada miembro.

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

Las implicaciones de lo anterior para el CO respecto de los grupos de trabajo son significativas. Cuando los gerentes utilicen situaciones de esfuerzo colectivo para elevar la moral y la cohesión, también deben proporcionar los medios con que puedan identificarse los esfuerzos individuales. Si no ocurre así, habrá que comparar las pérdidas potenciales de productividad debido al empleo de grupos con las posibles mejoras en la satisfacción del trabajador.<sup>38</sup>

Hay varios modos de impedir la pereza social: (1) establecer las metas del grupo de modo que haya un propósito común hacia el cual dirigirse; (2) incrementar la competencia intergrupala, lo que también centra al grupo en el objetivo compartido; (3) realizar evaluación por pares, de modo que la contribución de cada persona al grupo la evalúe cada miembro; y (4) si es posible, distribuir las recompensas grupales, en parte, con base en las contribuciones individuales de sus miembros.<sup>39</sup> Aunque ninguna de estas acciones es una “bala de plata” que impida la pereza social en todos los casos, deben de minimizar su efecto.

### Quinta propiedad de los grupos: cohesión

6

Comparar los beneficios y desventajas de los grupos cohesivos.

Los grupos difieren en cuanto a su **cohesión**, es decir, el grado en que sus miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.<sup>40</sup> Por ejemplo, ciertos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o el tamaño pequeño del grupo facilita mucha interacción, o el grupo enfrenta amenazas externas que acercan a sus miembros. La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad del grupo.<sup>41</sup>

Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo.<sup>42</sup> Si éstas son altas (por ejemplo, mucha producción, calidad en el trabajo, cooperación con individuos fuera del grupo, etc.), un grupo cohesivo será más productivo que otro que lo sea menos. Pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño bajas, la productividad será poca. Si la cohesión es baja y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta pero menos que en la situación en que tanto la cohesión como las normas son altas. Cuando la cohesión y las normas para el desempeño son bajas en ambos casos, la productividad tenderá a disminuir en un rango de bajo a moderado. Estas conclusiones se resumen en la figura 9-7.

¿Qué puede hacerse para estimular la cohesión del grupo? Se sugiere seguir una o más de las recomendaciones que se presentan a continuación: (1) Hacer más pequeño al grupo. (2) Estimular el acuerdo con las metas del grupo. (3) Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos. (4) Aumentar el estatus del grupo y la dificultad que se percibe para ingresar a éste. (5) Estimular la competencia con otros grupos. (6) Recompensar al grupo, más que a los miembros individuales. (7) Aislar físicamente al grupo.<sup>43</sup>

Figura 9-7

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

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

**cohesión** Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

## CO Internacional

### La cohesión del grupo en diferentes culturas

Un estudio reciente trataba de determinar si motivar a los grupos de trabajo por medio de darles tareas más complejas y mayor autonomía daba como resultado un aumento de su cohesión. Los investigadores estudiaron equipos bancarios en Estados Unidos, cultura individualista, y en Hong Kong, cultura colectivista. Ambos equipos estaban compuestos por individuos del país respectivo. Los resultados demostraron que sin

importar la cultura de que provinieran, el dar a los equipos tareas difíciles con más libertad para llevarlas a cabo generaba un grupo muy unido. En consecuencia, mejoraba el desempeño grupal. No obstante, los equipos diferían en el grado en que el aumento de la complejidad del trabajo y la autonomía incrementaban la cohesión del grupo. Los equipos de las culturas individualistas respondían con más fuerza que aquellos de culturas colectivistas, se hacían más unidos y comprometidos y, como resultado, sus supervisores les daban calificaciones más altas en su desempeño que a los equipos de culturas colectivistas. ¿Por qué existen dichas diferencias culturales? Una explicación es que los equipos colecti-

vistas ya tienen una predisposición muy marcada para trabajar juntos, por lo que hay menos necesidad para incrementar la labor en equipo. ¿Cuál es la lección que se extrae de esto? En las culturas individualistas, los gerentes tal vez necesiten trabajar con mayor intensidad para incrementar la cohesión del equipo. Una forma de hacerlo es dar a los equipos tareas más difíciles y brindarles más independencia.

*Fuente:* Basado en D. Man y S. S. K. Lam, "The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivist and Individualistic Work Groups: A Cross-Cultural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, diciembre de 2003, pp. 979-1001.

## Toma de decisiones en grupo



Listar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones en grupo.

La creencia —caracterizada por los jurados— de que dos cabezas piensan mejor que una, ha sido aceptada desde hace mucho tiempo como un componente básico de los sistemas jurídicos de los países de Norteamérica y muchos más. Esta creencia se expandió al punto de que actualmente muchas decisiones de las empresas las toman grupos, equipos o comités.<sup>44</sup> En esta sección se estudia la toma de decisiones grupal.

### El grupo versus el individuo

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, pero, ¿eso implica que esto sea preferible a que las tome un solo individuo? La respuesta a esta pregunta depende de cierto número de factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal.<sup>45</sup>

**Fortalezas de la toma de decisiones grupal** Los grupos generan *información y conocimientos más complejos*. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen *más diversidad y puntos de vista*. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen *más aceptación de la solución*. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participen en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten.

**Debilidades de la toma de decisiones en grupo** A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay *presiones para la conformidad en los grupos*. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden ser *dominadas por uno o algunos miembros*. Si esta coalición dominante se compusiera de

miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la *responsabilidad ambigua*. En una decisión individual queda claro quien es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo.

**Eficacia y eficiencia** El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir *eficacia*. En términos de *exactitud*, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado.<sup>46</sup> Si la eficacia de una decisión se define 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 eficacia significa el grado de *aceptación* que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo.<sup>47</sup>

Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones, la toma de decisiones grupal consume más horas de trabajo que si un solo individuo atacara el mismo problema. Las excepciones tienden a ser instancias en las que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con la gente. Como los grupos incluyen a miembros de diversas áreas, disminuye el tiempo que se pasa en la búsqueda de información. Sin embargo, como se dijo, estas desventajas en la eficiencia suelen ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, para decidir si se emplean grupos, debe evaluarse si los aumentos de eficacia son suficientes para compensar las pérdidas de eficiencia.

**Resumen** En resumen, los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico. En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan. Sin embargo, estas ventajas llegan a anularse por el tiempo que consumen las decisiones grupales, los conflictos internos que generan y las presiones que hay para la conformidad. Por tanto, es de esperarse que en ciertos casos los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

## ¿MITO o CIENCIA?

*¿Dos cabezas piensan mejor que una?*

**N**o siempre dos cabezas son necesariamente mejores que una. En realidad, las evidencias por lo general confirman la superioridad de los individuos sobre los grupos durante las sesiones de lluvia de ideas. El mejor individuo de un grupo también toma mejores decisiones que las del grupo como un todo, aunque éstos tienden a funcionar mejor que el miembro promedio de ellos.<sup>48</sup>

Las investigaciones también indican que los grupos son superiores sólo cuando satisfacen ciertos criterios,<sup>49</sup> entre los que se incluyen los siguientes:

**1. Diversidad de los miembros.** Los beneficios de “dos cabezas” requieren que tengan distintas aptitudes y habilidades.

- 2. Los miembros del grupo deben ser capaces de comunicar sus ideas con libertad y de manera abierta.** Lo cual requiere que no haya hostilidad ni intimidación.
- 3. Que la tarea por realizar sea compleja.** Pues en relación con los individuos los grupos tienen mejor desempeño con las labores complejas, más que con las sencillas. ■

## Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo

Dos subproductos de la toma de decisiones en grupo han recibido mucha atención por parte de los investigadores del CO. Como se verá, los dos fenómenos tienen el potencial de afectar la capacidad del grupo para evaluar las alternativas con objetividad y llegar a decisiones de calidad.

El primer fenómeno recibe el nombre de **pensamiento de grupo**, y se relaciona con las normas. Describe situaciones en las que las presiones del grupo para la conformidad lo disuaden de evaluar de manera crítica puntos de vista que son inusuales, minoritarios o impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y obstaculiza mucho el desempeño. El segundo fenómeno que analizaremos se llama **desplazamiento del grupo**, e indica que al estudiar un conjunto dado de alternativas y llegar a una solución, los miembros del grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales que mantienen. En ciertas situaciones predomina la cautela, por lo que hay un desplazamiento conservador. No obstante, las evidencias indican que es más frecuente que los grupos tiendan a tener un desplazamiento de riesgo. A continuación se presentarán estos fenómenos con más detalle.

**Pensamiento de grupo** ¿Ha sentido que en una reunión, salón de clase o grupo no formal habla a favor de algo pero decide contra ello? Una razón puede ser la timidez y otra que tal vez haya sido víctima del pensamiento de grupo, fenómeno que ocurre cuando los miembros de un grupo se entusiasman con la búsqueda por coincidir con la norma para el consenso, empaña la evaluación realista de cursos de acción alternativos y la expresión completa de puntos de vista desviados, minoritarios o impopulares. Describe un deterioro de la eficiencia mental de un individuo, capacidad de prueba contra la realidad y criterios morales, como resultado de las presiones del grupo.<sup>50</sup>

Todos tenemos los síntomas del fenómeno de pensamiento de grupo:

1. Los miembros del grupo racionalizan cualquier resistencia que se haga a las suposiciones que mantienen. No importa lo fuerte que sean las evidencias que contradigan su suposición básica, los miembros se comportan de tal modo que refuerzan éstas continuamente.
2. Los integrantes aplican presiones directas sobre quienes expresan dudas momentáneas respecto de cualquiera de los puntos de vista compartidos por el grupo o que cuestionan la validez de los argumentos que dan apoyo a la alternativa que prefiere la mayoría.
3. Los miembros con dudas, o puntos de vista distintos, tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo, al callar sus dudas e incluso minimizar la importancia que tienen.
4. Parece haber una ilusión por la unanimidad. Si alguien no habla se supone que está de acuerdo por completo. En otras palabras, la abstención se convierte en un voto por el *sí*.<sup>51</sup>

En estudios sobre decisiones históricas de política exterior estadounidense, se encontró que dichos síntomas prevalecieron cuando los grupos en el gobierno tuvieron fracasos: falta de preparación para Pearl Harbor en 1941, invasión de Corea del Norte por Estados Unidos, el fiasco de bahía de Cochinos y la escalada de la guerra de Vietnam.<sup>52</sup> En tiempos más recientes, los desastres de las naves espaciales *Challenger* y *Columbia* y la falla del espejo principal del telescopio *Hubble*, se han asociado a procesos de decisión en la NASA en los que eran evidentes los síntomas del pensamiento de grupo,<sup>53</sup> que también fueron el factor principal que llevó al fracaso tanto de British Airways como del minorista Marks & Spencer cuando trataron de implantar estrategias para la globalización.<sup>54</sup>

El pensamiento de grupo parece estar muy asociado con las conclusiones que obtuvo Asch en sus experimentos con un solo disidente. Los individuos que tienen una posición diferente a la de la mayoría dominante se encuentran bajo presión para suprimir, ignorar o modificar sus sentimientos y creencias verdaderos. Como miembros

## CO en las noticias

### ¿Pensamiento de grupo en el jurado del caso Enron?

Aunque la mayor parte de nosotros vemos a Enron como el símbolo de la corrupción corporativa, no todos sus empleados se comportaron con falta de ética. Veinte empleados –destacan Ken Lay, Jeff Silling y Andrew Fastow– fueron condenados o hallados culpables de conducta fraudulenta. La condena de otro ejecutivo de Enron de quien es probable nunca haya oído –el antiguo director de finanzas, Kevin Howard– brinda una visión pertur-

badora de la manera en que los jurados usan la presión del grupo para tomar sus decisiones.

El primer juicio de Howard terminó con un jurado en suspenso. En el segundo fue hallado culpable de conspiración, fraude y falsificación de documentos. Sin embargo, no mucho después de su condena dos miembros del jurado y dos alternos dijeron que habían sido presionados por otros miembros para llegar a una decisión unánime aun cuando creían que Howard era inocente. Ann Marie Campbell, integrante del jurado, declaró bajo juramento que “había tanta presión para que cambiara mi voto que sentí como si tuviera el compromiso de lograr la mayoría porque no había otra opción”. En cierto momento, Campbell dijo que un hombre del jurado “la tomó de

los hombros” para convencerla y otro “golpeó la mesa durante las deliberaciones”. Un miembro más dijo: “Había una atmósfera de ‘hay que condenarlos.’”

En la apelación que siguió, el juez desechó la condena de Howard con base, en parte, de la instrucción del primer juez al jurado que lo había declarado culpable y que lo presionó para llegar a una decisión unánime. El caso de Kevin Howard demuestra lo fuerte que pueden ser las presiones del grupo y el grado en que los individuos ceden para alcanzar la mayoría.

*Fuente: K. Hays, “Judge Dismisses Enron Convictions”, Houston (Texas) Chronicle, 1 de febrero de 2007.*

de un grupo, encontramos más placer en el acuerdo –ser una parte positiva del grupo– que una fuerza disruptiva, aun si la disrupción fuera necesaria para mejorar la eficacia de las decisiones del grupo.

¿El pensamiento de grupo ataca a todos los grupos? No, parece que ocurre con mayor frecuencia cuando hay una identidad clara del grupo, cuando sus miembros tienen una imagen positiva de éste que quieren proteger, cuando el grupo percibe una amenaza colectiva para esa imagen positiva.<sup>55</sup> Por ello, el pensamiento de grupo no es tanto un mecanismo de supresión de la disidencia como un medio para que un grupo proteja su imagen positiva. Para la NASA, sus problemas surgieron de un intento por confirmar su identidad como “la organización de elite que no puede equivocarse”.<sup>56</sup>

¿Qué pueden hacer los gerentes para minimizar el pensamiento de grupo?<sup>57</sup> En primer lugar, vigilar el tamaño de éste. La gente se vuelve más temerosa y titubeante conforme aumenta el tamaño de su grupo, y aunque no existe un número mágico que elimine al pensamiento de grupo, es probable que los individuos se sientan menos responsables en lo personal cuando los grupos rebasan los 10 integrantes. Los gerentes también deben estimular a los líderes para que jueguen un rol importante. Los líderes deben buscar en forma activa aportaciones de todos los miembros, y evitar expresar sus propias opiniones, en especial en las primeras etapas de la deliberación. Otra medida es designar a uno de los miembros para que juegue el rol de abogado del diablo, que sería desafiar en forma abierta la posición de la mayoría y ofrecer puntos de vista divergentes. Otra sugerencia más es hacer ejercicios que estimulen la discusión activa de alternativas diversas sin amenazar al grupo e intensificando la protección de su identidad. Uno de tales ejercicios sería hacer que los miembros hablen de los peligros o riesgos que involucre cierta decisión y postergar el análisis de cualesquiera ganancias potenciales. Al hacer que los inte-

**pensamiento de grupo** Fenómeno en el que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción.

**desplazamiento del grupo** Cambio en el riesgo de la decisión entre la del grupo y la decisión individual que tomarían los miembros de éste; puede ser de carácter conservador o hacia un riesgo mayor.



grantes del grupo se centren primero en los aspectos negativos de una decisión posible, es menos probable que se desalienten los puntos de vista disidentes, y más factible que se llegue a una evaluación objetiva.

**Desplazamiento del grupo** Al comparar las decisiones del grupo con las de sus miembros individuales, hay evidencias que sugieren que existen diferencias.<sup>58</sup> En ciertos casos, las decisiones del grupo son más conservadoras que las individuales. Con más frecuencia, el desplazamiento es hacia un riesgo mayor.<sup>59</sup>

Lo que parece ocurrir en los grupos es que la discusión lleva a un desplazamiento significativo de las posiciones de los miembros hacia otra más extrema en dirección de aquella por la que ya se inclinaban antes de comenzar el análisis. Por tanto, los tipos conservadores se hacen más cautelosos y los más agresivos aceptan aún más riesgos. La discusión grupal tiende a exagerar la posición inicial del grupo.

El desplazamiento del grupo puede verse como un caso especial de pensamiento de grupo. La decisión del grupo refleja la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la discusión grupal. El que el desplazamiento de la decisión sea hacia más cautela o mayor riesgo, depende de la norma dominante previa a la discusión.

Se han generado varias explicaciones para el fenómeno de que ocurre más el desplazamiento hacia el riesgo.<sup>60</sup> Por ejemplo, se argumenta que la discusión crea familiaridad entre los miembros y, conforme se sienten más cómodos uno con el otro, también se vuelven más audaces y temerarios. Otro argumento es que las primeras sociedades del mundo valoraban el riesgo, que admiramos a los individuos dispuestos a correrlo y que la discusión en grupo motiva a los miembros para que muestren que al menos están tan dispuestos como sus compañeros para correr riesgos. Sin embargo, la explicación más plausible del desplazamiento hacia el riesgo parece ser la de que el grupo difumina la responsabilidad. Una decisión grupal libera a cualquier miembro individual de ser responsabilizado de la elección final. Se acepta correr riesgos porque incluso si la decisión fracasara, no se responsabilizaría del todo a ninguno de los miembros.

Entonces, ¿cómo se deben usar los descubrimientos sobre el desplazamiento del grupo? Hay que reconocer que las decisiones grupales exageran la posición inicial de los miembros individuales, que se ha demostrado que el desplazamiento ocurre con más frecuencia hacia aceptar más riesgo, y que el que un grupo se desplace hacia la mayor cautela o riesgo está en función de las inclinaciones que tenían los individuos antes de la discusión.

Una vez que hemos estudiado la toma de decisiones en grupo, sus pros y contras, pasaremos a las técnicas con las que se adoptan. Éstas reducen algunos de los aspectos disfuncionales de la toma de decisiones grupal.

### Técnicas para la toma de decisiones en grupo

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en **grupos interactuantes**, en los que los miembros se encuentran cara a cara y para comunicarse entre sí se basan en interacciones tanto verbales como no verbales. Pero como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros individuales hacia la conformidad de opinión. Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las conferencias electrónicas.

La **lluvia de ideas** pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas.<sup>61</sup> Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas.

En una sesión común de lluvia de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan”



*Comparar la eficacia de los grupos por interacción, lluvia de ideas, nominales y de reuniones electrónicas.*

Figura 9-8



Fuente: S. Adams, *Build a Better Life by Stealing Office Supplies* (Kansas City, MO: Andrews & McMeal, 1991), p. 31. Reimpreso con autorización de United Features Syndicate, Inc.

con tantas alternativas como puedan dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a “pensar en lo inusual”.

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia. ¿Por qué? Una de las razones principales es el “bloqueo de la producción”, que quiere decir que cuando la gente produce ideas en grupo muchos hablan a la vez, lo que bloquea el proceso de pensamiento y a la larga impide compartirlas.<sup>62</sup> Las dos técnicas siguientes van más allá que la lluvia de ideas por medio de métodos que ayudan a que los grupos lleguen a una solución preferente.<sup>63</sup>

La **técnica del grupo nominal** restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término *nominal*. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

1. Los miembros se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.

**grupos interactuantes** Grupos comunes, en los que sus miembros interactúan uno con otro, cara a cara.

**lluvia de ideas** Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.

**técnica del grupo nominal** Método para tomar decisiones en grupo, en el que los miembros individuales se reúnen cara a cara para unificar sus juicios en forma sistemática pero independiente.

2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.
3. Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.
4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan con lluvia de ideas.<sup>64</sup>

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo fusiona la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.<sup>65</sup> Se denomina *grupo asistido por computadora* o **conferencia electrónica**. Una vez que la tecnología ha sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento ante una mesa en forma de herradura, vacía excepto por una serie de terminales de computadora. Se presentan los temas a los participantes, quienes escriben sus respuestas en la pantalla de su terminal. Los comentarios individuales y la cuenta de votos se proyectan en una pantalla. Las ventajas que se supone tienen las conferencias electrónicas son el anonimato, honestidad y rapidez. Los participantes escriben en forma anónima cualquier mensaje que deseen, y con únicamente el toque de una tecla se proyecta éste en la pantalla para que todos lo vean. También permite que la gente sea honesta hasta la barbaridad sin sufrir ningún castigo. Y se supone que es rápida porque se elimina el chismorreo, no hay digresiones en el análisis y muchos participantes “hablan” a la vez sin arrebatarse la palabra. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no tienen los beneficios que se pretenden. Las evaluaciones de estudios numerosos revelan que en realidad llevan a la *disminución* de la eficacia del grupo, requieren de más tiempo para efectuar tareas y resultaron en *menor* satisfacción de los miembros en comparación con los grupos cara a cara.<sup>66</sup> No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y es de esperar que su popularidad aumente en el futuro.

Cada una de estas cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene su propio conjunto de fortalezas y debilidades. La elección de una sobre otra dependerá de los criterios que se deseen enfatizar y la relación costo-beneficio. Por ejemplo, como indica la figura 9-9, el grupo interactuante es bueno para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas desarrolla la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo accesible de generar gran número de ideas, y las conferencias electrónicas minimizan la presión social y los conflictos.

**Figura 9-9** Evaluación de la eficacia del grupo

Criterios de eficacia	Tipo de grupo			
	Interactuante	Lluvia de ideas	Nominal	Electrónico
Número y calidad de las ideas	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Presión social	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Costos monetarios	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Rapidez	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Orientación a la tarea	Bajo	Alto	Alto	Alto
Potencial para el conflicto interpersonal	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
Compromiso con la solución	Alto	No aplicable	Moderado	Moderado
Desarrollo de la cohesión del grupo	Alto	Alto	Moderado	Bajo

## Implicaciones globales

**9** *Evaluar las evidencias de las diferencias culturales en el estatus grupal y la pereza social, así como los efectos de la diversidad de los grupos.*

Como ocurre con la mayoría de campos de estudio del CO, las investigaciones sobre los grupos se han efectuado sobre todo en Norteamérica, situación que está cambiando con rapidez. A este respecto, existen áreas en las que los temas interculturales tienen mucha importancia.

**El estatus y la cultura** ¿Las diferencias culturales afectan el estatus? La respuesta es un *sí* contundente.<sup>67</sup>

La importancia del estatus varía entre las culturas. Por ejemplo, los franceses son muy conscientes de él. Asimismo, los países difieren en los criterios que lo generan, como lo ilustra el caso de los latinoamericanos y asiáticos, que tienden a derivarlo de la posición familiar y los roles formales que desempeñan en las organizaciones. En contraste, si bien el estatus es importante en países como Estados Unidos y Australia, tiende a ser menos “obvio” y a conferirse más por los logros obtenidos que por títulos y árboles genealógicos.<sup>68</sup>

El mensaje es que cuando usted interactúe con personas de una cultura distinta de la suya, usted debe asegurarse de que comprende quién tiene estatus y qué es lo que se lo da. Un directivo estadounidense que no entienda que el tamaño de la oficina no es una medida de la posición de un ejecutivo japonés, o que no advierta la importancia que dan los británicos al árbol genealógico y la clase social, con toda probabilidad ofenderá a sus contrapartes de Japón o Inglaterra, con lo que tendrá menos eficacia personal.

**Pereza social** Parece haber un sesgo hacia el Occidente. Lo que predomina es que las culturas individualistas como las de Estados Unidos o Canadá estén dominadas por el interés propio. Lo anterior *no* es consistente con las sociedades colectivistas, en las que los individuos están motivados por las metas del grupo a que pertenecen. Por ejemplo, los estudios que comparan a los trabajadores de Estados Unidos con los de la República Popular China o Israel (ambas son sociedades colectivistas), revelan que éstas son propensas a la pereza social. En realidad, los chinos e israelíes se desempeñan mejor cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen solos.

**Diversidad grupal** Cada vez hay más investigaciones sobre la manera en que la diversidad influye en el desempeño de los grupos. Algunas se centran en la diversidad cultural, mientras que otras analizan la diversidad en cuanto a otras características (como la raza o el género). De manera colectiva, los estudios indican que hay tanto beneficios como costos en la diversidad de los grupos.

Un estudio con grupos con diversidad cultural (compuesto por personas de distintos países) y otros que eran homogéneos (con miembros del mismo país), reveló que en un ejercicio de sobrevivencia en un medio salvaje (no como el Ejercicio vivencial en este capítulo) se desempeñaban igualmente bien los grupos con diversidad y los homogéneos, pero los grupos diversos estaban menos satisfechos consigo mismos, tenían menos cohesión y había más conflictos.<sup>69</sup>

En términos de los beneficios de la diversidad, empieza a haber más evidencias de que, con el tiempo, los grupos diversos en lo cultural y demográfico se desempeñan mejor si superan sus conflictos iniciales. ¿Por qué puede ser éste el caso?

**conferencia electrónica** *Reunión en la que los participantes interactúan a través de computadoras, lo que permite comentarios y votación anónimos.*

Las investigaciones muestran que la diversidad superficial –la de características observables como la nacionalidad, raza y género– en realidad inclina a las personas a una posible diversidad más profunda –actitudes interiores, valores y opiniones. Un investigador plantea: “la mera presencia de una diversidad observable, como la raza o género de alguien, indica a un equipo que existe la posibilidad de que haya diferencias de opinión”. Aunque las distintas opiniones pueden llevar al conflicto, también generan la oportunidad de resolver problemas de maneras únicas.

Un estudio del comportamiento de los jurados, por ejemplo, descubrió que era más probable que aquellos con diversidad deliberaran más tiempo, compartieran más información y cometieran menos errores factuales cuando se analizaban las evidencias. Fue interesante que dos estudios realizados con grupos de estudiantes de MBA revelaran que la diversidad superficial condujera a una mayor apertura aun cuando no la hubiera a un nivel más profundo. En tales casos, la diversidad superficial de los grupos dirige de manera inconsciente a sus miembros a ser más abiertos en sus puntos de vista.<sup>70</sup>

En suma, el efecto de la diversidad cultural en los grupos es mixto. En el corto plazo es difícil pertenecer a un grupo diverso, no obstante, si con el tiempo sus miembros resuelven sus diferencias, la diversidad los ayuda a ser más abiertos y creativos, lo que permite que en el largo plazo se desempeñen mejor. No obstante, debemos darnos cuenta que aun cuando la diversidad tuviera efectos positivos en el desempeño grupal, es improbable que fueran especialmente fuertes. Como dijo un estudioso: “para el caso de los negocios (en términos de resultados financieros demostrables), la diversidad es difícil de apoyar con base en las investigaciones existentes”.<sup>71</sup>

## Resumen e implicaciones para los gerentes

**Desempeño** Cierta número de propiedades que tienen los grupos se relacionan con el desempeño. Entre las más prominentes se hallan la percepción de los roles, normas, diferencias de estatus, tamaño del grupo y cohesión.

Hay una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del empleado.<sup>72</sup> El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en cuanto a la percepción del trabajo del primero influye en el grado en que dicho trabajador será juzgado como un realizador eficaz por su superior. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo por medio del establecimiento de estándares de lo que es correcto y lo que no. Las normas de un grupo dado ayudan a explicar a los directivos el comportamiento de sus miembros. Cuando las normas del grupo aprueban una producción elevada, los gerentes pueden esperar que el desempeño individual sea más alto que cuando lo desaprobaban. De manera similar, las normas que dan apoyo al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.

Las inequidades de estatus generan frustración e influyen de manera adversa la productividad y disposición para permanecer en la empresa. Entre los individuos sensibles a la inequidad, la incongruencia provoca la disminución de la motivación y una búsqueda intensa de maneras de encontrar justicia (es decir, se busca otro empleo). Además, debido a que la gente de menor estatus tiende a participar menos en las discusiones de los grupos, aquellos que se caracterizan por diferencias grandes de estatus entre sus miembros inhiben las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y desaprovechan su potencial.

El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que emprenda éste. Los grupos más grandes son más eficaces en las actividades de descubrimiento de hechos. Los grupos más pequeños tienen más eficacia en la realización de tareas de emprender acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que si la administración utiliza grupos grandes, debe hacer esfuerzos para que haya medidas del desempeño individual dentro del grupo.

Vimos que la cohesión tiene una función importante para influir en el nivel de productividad de un grupo. Que así sea o no, depende de las normas del grupo relacionadas con el desempeño.

**Satisfacción** Igual que con la relación entre la percepción del rol y el desempeño, la congruencia alta entre el jefe y el empleado con la percepción del trabajo de éste, está muy asociada con la satisfacción alta del trabajador.<sup>73</sup> En forma similar, el conflicto de roles se asocia con el estrés inducido por el puesto y la insatisfacción con el empleo.<sup>74</sup>

La mayoría de personas prefiere comunicarse con otras de su mismo estatus o más alto, y no con aquellas por debajo.<sup>75</sup> Como resultado, se debe esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus menor al de ellos.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que se espera por intuición: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción.<sup>76</sup> Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades para participar y tener interacción social, igual que la aptitud de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan el disenso, conflicto y la formación de subgrupos, todo lo cual hace que el grupo sea una entidad menos placentera para ser parte de él.