

## Luces y sombras del trabajo en grupo. Parte I

Ing. Agr. (Mg) Eugenio Scala

Facultad de Ciencias Agrarias. E- mail: [euscala@infortambo.com.ar](mailto:euscala@infortambo.com.ar)

**En qué casos conviene el trabajo en grupo y cuando cobra importancia la decisión individual. Consejos prácticos para un buen funcionamiento de grupo, sus etapas de crecimiento y maduración, herramientas para trabajar en grupo y porque fracasan los mismos son algunos de los temas abordados en un trabajo en dos partes, en esta ocasión se presenta la primera parte.**

### Definición de grupo y tipologías

Un grupo se define como dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas, una identidad común y objetivos colectivos. Los grupos cuentan con una estructura que tiene tres componentes fundamentales: roles, normas y redes de comunicación.

Un grupo no se trata de un accidental amontonamiento de personas en una aglomeración humana (serie, agrupamiento), sino de una unión que tiene un sentido a los ojos del observador y sobre todo a los del protagonista, que reconoce allí una realidad viva.

Las características principales de un grupo son las siguientes:

**Ligados entre sí por una constante de tiempo y espacio:** hay un encuadre en el que este conjunto se mueve. Estas variables de tiempo y espacio permiten identificar que no es una agrupación transitoria.

**Articulados por su mutua representación interna:** existe un proceso de internalización de los otros a través de la interacción sostenida en el tiempo. Esta interacción determina la creación y sostenimiento de intereses en común. Se crean redes de identificación, de afiliación. Esta mutua representación interna permite anticipar las reacciones del otro, y el pasaje del yo al nosotros.

**Que se proponen en forma explícita:** intercambiar tecnología, compartir información, vender productos o comprar insumos, etc.

**O implícita:** en realidad cuesta reconocerlo, pero las personas se agrupan en la búsqueda de continencia recíproca y de sostenimiento emocional. Quieren ser reconocidas, saber que pertenecen a un grupo y referenciarse a él.

**Una tarea que constituye su finalidad:** se puede reconocer la existencia de las necesidades humanas como motor.

**Y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles:** siempre existe un cruce de las historias individuales con la historia del grupo.

No todo **conjunto** es un grupo  
No todo grupo es un **equipo**

**Conjunto de personas:** suma de personas como una serie o una masa (por ejemplo: personas en un ascensor).

**Grupo:** está articulado por lazos emocionales y la representación interna de cada uno con objetivos, normas y comunicación.

**Equipo:** un grupo enfocado a la tarea en busca de resultados (performance), donde la suma de las habilidades de cada uno ayuda a un resultado superior que al que alcanzarían individualmente.

### I. Cohesión del grupo

La cohesión se refiere a las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Este fenómeno hace que los miembros del grupo deseen permanecer en él, que la pertenencia al grupo les resulte atractiva y exista una atracción interpersonal entre miembros (Seidmann, 1989).

Esas fuerzas pueden dividirse de acuerdo a dos grandes categorías:

#### Factores Socio - Afectivos

La atracción de un objetivo común: Este objetivo puede ser más o menos claro según la edad y la naturaleza del grupo. Su fuerza atractiva no sólo depende de su claridad, sino también de su adecuación al nivel medio de aspiraciones de los miembros del grupo.

La atracción de la acción colectiva: Aunque esta actividad (la progresión hacia el objetivo) sea el medio para perseguir el objetivo, también es una fuente de satisfacción en sí misma.

La atracción de la pertenencia al grupo: Este factor está presente en la preocupación y el esfuerzo común que anima a los sujetos a participar dentro de un grupo. Combinan diversos afectos en los que puede dominar un sentimiento de poderío, de orgullo o de seguridad. Pero es probable que más allá de estos afectos, lo que lleva a los sujetos a formar parte del grupo sea la necesidad de comunicarse y unirse a los demás para escapar así de la ansiedad que provoca la soledad.

El conjunto de estos factores determina la identificación de los miembros con el grupo y la intensificación del "*sentimiento del nos*". Esta identificación tiende a concretarse por medio de expresiones simbólicas como los nombres, las canciones y los ritos propios de cada grupo.

A estos afectos colectivos se le agregan otros factores que constituyen a la vez un refuerzo y una amenaza a la cohesión:

El juego de afinidades o simpatías interpersonales.

La satisfacción de ciertas necesidades personales (de dominación, prestigio, aceptación, etc.).

#### Factores Socio - Operativos

La distribución y la articulación de los roles: Éstas dependen a la vez de las actividades y de las aptitudes de los miembros del grupo. No se podría hablar de grupo sin un sistema de roles interdependientes y complementarios que se encuentre en condiciones de funcionar.

La conducta del grupo y el modo de liderazgo: Ninguna operación de productividad puede realizarse sin un rol preeminente del jefe o conductor del grupo. Pero la relación del jefe debe ser encarada en una perspectiva de complementariedad, pues no depende sólo de la actitud del jefe/conductor sino de las exigencias variables de la situación total. En ese sentido, el liderazgo puede ser compartido o no según el estilo adoptado: el líder puede reservarse el poder de decisión, o posicionarse como catalizador que busca facilitar las decisiones colectivas.

El grupo entonces está limitado por las posibilidades de interacción y representación mutua. El grupo se constituye en el soporte emocional del equipo. El equipo es la estructura operativa que produce resultados, pero no los podría lograr sin el grupo que constituye su infraestructura emocional.

## II. Ventajas y desventajas de formar parte de un grupo

Pablo Hary, el fundador de los grupos CREA (Consortio Regional de Experimentación Agrícola), explicaba de una forma sencilla las ventajas de armar grupos: *“En resumen, doce estancias, eventualmente doce chacras, que abren recíprocamente sus tranqueras (las de madera y las mentales), y ponen en común su experiencia y sus conocimientos. La experiencia de cada uno se multiplica así por doce, el costo de la operación se divide por doce y todos suben al nivel del mejor en cada tema. Los grupos no resuelven los problemas mágicamente. Simplemente ayudan a plantearlos correctamente, obligan a pensar, incitan a la discusión, al intercambio de experiencias, y, de este modo, llaman a soluciones”*

Un grupo bien formado alcanza finalmente la fusión de las individualidades en un todo común constituyendo un “*nosotros*”, tomando así más fuerza sus decisiones y su sentido de pertenencia. Un grupo que se constituye en un “*nosotros*” y expresa en plural sus necesidades, sus objetivos y en definitiva su proyecto, acapara un grado de “*poder*” que compite y puede ganar al “*poder*” de instituciones que tienen diferentes objetivos que los del grupo.

Si el grupo formado alcanza a identificarse como un “*nosotros*” podrá alcanzar relaciones cooperativas, solidarias, leales y de alta cohesión que son necesarias tanto para defenderse de los actores externos como para sortear los problemas de vinculación a mercados financieros y tecnológicos, y así salir de su condición de productor marginal. Además, la cohesión y el sentimiento de formar parte de un “*nosotros*” se refuerzan cuando, como en este caso de grupos de producción marginal, se sienten amenazados por la situación o por los dirigentes.

Existen dos niveles en los que pueden operar estos grupos, un nivel superior o racional y un nivel más profundo o interior. El primero es el consciente, el racional, donde se buscan las soluciones técnicas a la actividad y el armado de un plan y líneas de trabajo para alcanzar determinados objetivos. El nivel más profundo es el que está dominado por las emociones y tiene poco que ver con la racionalidad. Es el que opera a un nivel más inconsciente, en el que existe un factor cohesivo espontáneo fundado en el sentimiento de estar creciendo a partir de la interacción con el grupo, y de estar cambiando la realidad personal y generando “*valor*” para sus familias. Valor muy visceral como lo es el sentimiento de ser artífice de su propio destino. Los miembros del grupo se pueden llegar a sentir como un germen del cambio social y ejemplo para los demás. Como átomos radioactivos, pequeñas células sociales organizadas capaces de provocar estallidos cada vez más grandes y modificar el estado de cosas para los de su clase o estado social y laboral.

### La toma de decisiones en grupo

#### Ventajas

Los grupos generan información y conocimientos más completos.

Al ser varios individuos, se aporta más al proceso de decisión.

El proceso de decisión es más heterogéneo.

Los grupos aumentan la diversidad de puntos de vista.

Los grupos tomas decisiones de más calidad.

## Desventajas

Los grupos tardan más tiempo en tomar decisiones que un individuo.

Hay presiones para uniformarse.

La discusión puede ser dominada por unos pocos.

Si los dominantes en el grupo tienen capacidades bajas, la eficacia del grupo es mala.

La responsabilidad se diluye en un grupo, no en el individuo.

### 1. Riesgo del grupo

La **influencia social** sería uno de los riesgos del trabajo en grupo. Esta se manifiesta cuando la conducta del individuo se da como respuesta a la presión de los otros o al miedo de la desaprobación. Cuando la convergencia de los puntos de vista individuales produce el reemplazo del pensamiento individual por el del grupo. Este comportamiento atenta contra la innovación, las ideas nuevas. Se ha demostrado cómo la fuerza de la presión grupal disminuye los errores individuales, nivelando los desempeños de los miembros. En un grupo los **errores** se achican pero los **genios** se neutralizan. Es responsabilidad de un buen líder de grupo o del asesor de permitir esos "*desvíos*" de los integrantes que favorecen la innovación. A pesar del bajo nivel educativo que se cree que en general posee este sector productivo, existen "*genios*" innovativos en todo lo que hace al afrontamiento de los problemas prácticos.

Por su baja facturación y consumo de insumos, las empresas de maquinaria e insumos en general prestan menor atención a sus necesidades, por lo que deben sortear mayor cantidad de problemas que los productores grandes (por ejemplo: la falta de maquinaria para superficies chicas). También los riesgos a los que están sujetos son mayores a los que deben afrontar los productores de gran escala. Por ejemplo, una mortandad normal del 3% en un productor grande no es significativa, pero para un productor de cinco vacas lo es pues pierde mucho más, ya que no se le muere el 0,15% de sus vacas sino que se le muere una vaca que representa el 20% de su capital.

Otro riesgo del grupo es la presencia de la figura del "*saboteador*", que es el líder de resistencia al cambio. Sería la persona que subliminalmente lleva a pensar al grupo que es bueno reunirse para pedir con más fuerza que le solucionen sus problemas. Pedir al gobierno municipal, al provincial, a los organismos de financiamiento, etc.

### 2. Procesos de cambio y resistencia al cambio

En todo grupo existen dos fuerzas en dirección opuesta y de igual intensidad que determinan un campo de fuerza que son el cambio y la estabilidad: las fuerzas del cambio y la resistencia al cambio.

La situación de los productores de pequeña escala marca una línea de cambio que es más perceptible y menos progresiva que la que puede darse en productores de mayor escala. El cambio es tan abrupto que, muchas veces, el agricultor familiar no cuenta con las herramientas técnicas y de afrontamiento de problemas para la nueva situación. Las herramientas que tenía para resolver problemas hasta ese momento no le servirán para la nueva situación. Es claramente un cambio de paradigma lo que afrontan los productores de pequeña escala. Entonces, es útil lograr el descongelamiento de pautas habituales de afrontamiento de los problemas, el reemplazo de las mismas por nuevas y el congelamiento en una nueva modalidad de funcionamiento.

### **3. El grupo y el poder**

Si se define al **poder** como la capacidad de generar acciones, seguramente los productores tendrán mayor capacidad en el grupo que individualmente, tanto tranquilas adentro como hacia los otros actores de la sociedad.

Si se mira al **poder** como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, lo mismo se verán beneficiados los productores pequeños al constituir el grupo. Adquieren los productores mucho más fuerza al presentarse ante los otros sectores (locales, proveedores de insumo, gubernamentales, etc.) con un proyecto común, y que además pueden estar bajo una red de relaciones con otros grupos bajo la misma problemática.

## **III Los cimientos y las etapas de un grupo**

### **1. Los pilares para el buen funcionamiento grupal**

La productividad y sustentabilidad de un grupo de personas se sostiene en base a cuatro pilares principalmente (Nuevo y Santillán, 2010)

Confianza

Comunicación y manejo de conflictos

Compromiso e involucramiento

Orientación a resultados

### **Confianza**

Donde existe la confianza se permiten las debilidades y los errores, existe un clima donde el productor puede pedir ayuda sin sentirse juzgado por sus compañeros, se arriesgan a ofrecer intercambio de impresiones y asistencia, se dedica el tiempo y la energía a los asuntos importantes y no a las luchas de poder, se aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás, se ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar, se siente la tranquilidad de que cada miembro es capaz de hacer lo que le toca y, de esta forma, no se duplican las tareas.

### **Comunicación y manejo de conflictos**

Es fundamental que los miembros de un grupo compartan reuniones animadas e interesantes, se trabajen las ideas de todos los miembros, se resuelvan rápidamente problemas concretos, que las luchas de poder sean mínimas, que todos se sientan escuchados y tomados en cuenta –aunque no todas las ideas se concreten– y que todos los participantes expresen sus opiniones claramente, sin dobles mensajes, procurando que los demás entiendan su punto de vista. Es vital que el grupo no tolere que los conflictos interpersonales influyan en el proceso de trabajo, deben hacer algo al respecto.

### **El compromiso y la involucración**

Los miembros de un grupo comprometido buscan y requieren claridad en la dirección y en las prioridades, se sienten agrupados en torno de objetivos comunes, desarrollan la capacidad de aprender de los errores y aprovechan las mejores oportunidades. Tampoco se quejan ni echan culpas si se requiere cambiar de dirección, tan sólo avanzan; no esperan que el líder del grupo defina el rumbo, no esperan “órdenes”, están todos comprometidos, están seguros de que cada miembro hará su parte, si ello fue acordado, porque ellos mismos están comprometidos.

### **La orientación a los resultados**

El grupo debe reconocer lo que cada uno aporta y hace para lograr el objetivo, y encuentra oportunidades para aprovechar mejor estas contribuciones. Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento y la acción correctiva, y retiene a los miembros orientados al logro y, por lo tanto, expulsa naturalmente a aquellos que no. Intenta minimizar las conductas individualistas y se maneja en torno a altos estándares, que entiende valen para todos sus miembros. Valora a quienes subordinan sus propios intereses a las metas del grupo y evita las distracciones que lo desvía de su foco.

## **2. Etapas de desarrollo de los grupos (Robbins, 2004)**

### **De formación**

Es el momento que se comienza a conformar el grupo y se caracteriza por una gran incertidumbre sobre los objetivos, la estructura, las normas y el liderazgo. Los miembros “*sondean las aguas*” para explorar acerca de cuáles conductas son aceptables y cuáles no. Esta etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

### **De conflicto**

Los miembros aceptan la existencia del grupo y como parte de él, pero se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Se presentan los conflictos de poder acerca de quién controlará al grupo y los choques de roles. Esta etapa culmina cuando se cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

### **De regulación**

Comienza a manifestarse la cohesión del grupo gracias a que las relaciones se estrechan. Se despierta el sentido de identidad y camaradería. Esta etapa se da por concluida cuando se solidifica la estructura del grupo y ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

### **De desempeño**

...La estructura es funcional y aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se gasta en conocerse y entenderse sino en realizar tareas que los ocupa para cumplir los objetivos grupales.