



ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

SERIE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consultoría de procesos

*Su papel en el desarrollo
organizacional*

Volumen 1
Segunda edición

Edgar H. Schein



ÍNDICE

Primera parte. Definición de la consultoría de procesos

1 ¿Qué es la consultoría de procesos? 1

Modelos de consultoría 3

Definición de la consultoría de procesos 9

Segunda parte. Los procesos humanos y cómo intervenir en ellos

2 Procesos humanos en las organizaciones, Panorama general 13

La estructura *versus* el proceso. Nota histórica 13

3 Procesos de la comunicación 19

¿Quién se comunica? ¿Con qué frecuencia? ¿Por cuánto tiempo? 20

¿Quién se comunica con quién? 21

¿Quién habla después de quién? ¿Quién interrumpe a quién? 22

Estilo de comunicación 25

Comunicación con gestos (kinésica) 25

Niveles de comunicación 27

Filtración 33

Resumen 37

4 El proceso de formar y mantener un grupo 38

Fase 1: Problemas al entrar en un grupo nuevo; comportamiento orientado a la persona misma 39

Fase 2: Funciones para la tarea y para el mantenimiento del grupo 47

Resumen 58

VIII CONSULTORÍA DE PROCESOS

5 Solución de problemas del grupo y toma de decisiones 59

- Solución de problemas 59
- Toma de decisiones en grupo 68
- Una reflexión final 74
- Resumen 75

6 Crecimiento y desarrollo del grupo; normas y cultura 76

- Crecimiento del grupo 79
- Resumen 83

7 Liderazgo e influencia 84

- Fuentes de poder o bases de la legitimidad 88
- El estilo de liderazgo y de toma de decisiones 89
- Resumen 93

8 La evaluación del desempeño y la retroalimentación 94

- ¿Por qué se evalúa a la gente y su desempeño? 94
- ¿Qué es la evaluación? 95
- ¿Qué es lo que se evalúa? 96
- Proporcionar y recibir retroalimentación sobre el desempeño 97
- Los problemas, peligros y pautas al proporcionar retroalimentación 99
- La consultoría de procesos como manejo de la retroalimentación 105

9 Los procesos entre grupos 106

- El estudio de los procesos entre grupos 107
- Otros procesos organizacionales 113
- Resumen 114

Tercera parte. El proceso de consultoría en acción

10 El establecimiento del contacto y la definición de la relación 117

- El contacto inicial con el cliente 117
- La reunión exploratoria 120
- El contrato psicológico 123
- Resumen 127

11	Escenarios y métodos de trabajo	129
	El escenario	129
	El método de trabajo	131
	Resumen	137
12	Las intervenciones de diagnóstico	138
	La recopilación de información por medio de las intervenciones de diagnóstico	138
	Resumen	143
13	La influencia en el proceso por medio de las intervenciones de confrontación; manejo de la agenda	144
	La alteración deliberada del proceso por medio de las intervenciones de confrontación	144
	Intervenciones de manejo de la agenda	145
	Resumen y análisis	154
14	La confrontación mediante el empleo de la retroalimentación	156
	Retroalimentación para grupos sobre observaciones u otro tipo de información	154
	Retroalimentación individual	160
	Resumen	162
15	Instrucción, asesoría y sugerencias sobre la estructura	164
	Instrucción o asesoría	164
	Sugerencias sobre la estructura	168
	Resumen	172
16	La evaluación de los resultados y la separación	173
	Los valores que deben modificarse mediante la consultoría de procesos	173
	Las habilidades que deben adquirirse	176
	Conclusión	181
	La separación: reducción de la participación en el sistema del cliente	181
	Resumen	184

X CONSULTORÍA DE PROCESOS

17 La consultoría de procesos en perspectiva 186

¿Por qué la consultoría de procesos? 186

¿Existe algo análogo a la consultoría de procesos? 188

Apéndice A: Memorándum I. Algunos comentarios sobre la auditoría interna y los programas de control 191

Apéndice B: Memorándum II. La organización 194

Apéndice C: Memorándum III. La erosión del raciocinio: un peligro de la competencia interna en la planeación de productos 196

Bibliografía 199

PRIMERA PARTE

Definición de la consultoría de procesos

En esta parte, el concepto básico de consultoría de procesos se define y compara con otros conceptos de gran importancia en la consultoría. Se subraya que la consultoría de procesos es un tipo de filosofía con una actitud propia en el proceso de ayuda a individuos, grupos y organizaciones. No se trata tan sólo de una serie de técnicas para comparar y equiparar con otras.

La consultoría de procesos es la base del concepto más amplio de desarrollo organizacional y configura su pilar filosófico, pues la mayor parte de lo que hace el consultor para ayudar a las organizaciones se basa en las premisas de la consultoría de procesos. En consecuencia, la comprensión de tales premisas es esencial para entender el concepto más amplio de desarrollo organizacional.

1

¿Qué es la consultoría de procesos?

Este libro trata sobre una consultoría especial que he denominado *consultoría de procesos* (CP). Describiré lo que es y la función que cumple en el desarrollo organizacional (DO).

Al estudiar la consultoría de procesos, analizaré una de las actividades clave que se realizan desde el principio de cualquier esfuerzo en favor del DO y continúan a lo largo del mismo. Generalmente el DO se define como un programa planeado para toda la organización, pero sus componentes son, en lo fundamental, actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o grupos, y la actitud con la cual se realizan estas actividades refleja las premisas que dan base a la CP.

Este volumen se dedicará a las actividades de este tipo y, en consecuencia, tratará principalmente con acontecimientos interpersonales y de grupo. Sin embargo, mucho más importantes que el enfoque de estas actividades son la actitud y la filosofía que guían el comportamiento del consultor frente al cliente, y se extienden a través de todos los aspectos de cualquier programa de DO.

No intentaré proporcionar un panorama general de los programas de DO en su totalidad, sino que me limitaré al proceso mediante el cual el consultor estructura la preparación para el cambio, lleva a cabo la capacitación como parte del esfuerzo para acceder al DO y trabaja con los individuos clave de una organización como parte de un programa DO, siempre intentando ilustrar la importancia de la actitud que el consultor asume hacia el proceso de ayuda.

El campo de la consultoría ha crecido de manera notable durante los últimos años y, sin embargo, aún existe confusión conceptual acerca de lo que hace en realidad un consultor por la organización, cómo lo hace y cuáles son las premisas que orientan la ayuda que

2 CONSULTORÍA DE PROCESOS

proporciona. Por ejemplo, ¿el consultor¹ proporciona información, analiza la información utilizando herramientas especiales de diagnóstico, ayuda a los clientes a diagnosticar problemas complejos, ofrece apoyo y consuelo a los gerentes, recomienda soluciones a los problemas organizacionales, ayuda a los gerentes a implantar decisiones difíciles o poco populares, o hace algunas o todas estas cuestiones en diversas combinaciones?

Muchos análisis del proceso de consultoría sostienen que, a menos que el gerente que es cliente sepa con exactitud qué espera del consultor, es muy probable que quede bastante decepcionado. En realidad, sin embargo, el gerente a menudo no sabe qué espera y, de hecho, no se debería esperar que lo supiera. Lo único que sabe es que algo no está funcionando bien y necesita ayuda de algún tipo. Entonces, una parte importante de cualquier proceso de consultoría debe ser la de ayudar al gerente de la organización a averiguar cuál es el problema y, a partir de ahí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita.

Con frecuencia, los gerentes perciben que las cosas no marchan bien o que podrían estar mejor, pero no cuentan con las herramientas necesarias para traducir sus sentimientos vagos a medidas concretas de acción. El tipo de consultoría que intento describir en este libro trata sobre problemas de esta clase. La consultoría de procesos no supone que el gerente sabe lo que está mal ni lo que se necesita, ni lo que debe hacer el consultor. Lo único que se requiere para que el proceso se inicie de manera constructiva es una *intención* por parte de alguna persona de la organización para mejorar la forma en que se está operando. Entonces, el proceso de consultoría en sí ayuda al gerente a definir los diagnósticos que conducen finalmente a programas de acción y a cambios concretos para mejorar la situación.

La consultoría de procesos es un concepto difícil de describir con sencillez y claridad. No se presta a una definición sencilla ni a que se den unos cuantos ejemplos ilustrativos porque se trata, más bien, de una filosofía o una serie de premisas básicas acerca del proceso de ayuda, que conducen al consultor a asumir cierta actitud en su relación con el cliente.

Intentaré presentar una perspectiva de estas premisas, comparando la CP con algunos otros modelos de consultoría. En seguida

¹ Por comodidad emplearé el pronombre masculino “él” al referirme a consultores o clientes en general, pero debe entenderse que no se trata de una referencia sexista.

presentaré cierta perspectiva histórica para indicar por qué la CP es una actividad cada vez más importante en el mundo organizacional de hoy y por qué es particularmente relevante en los esfuerzos hacia el DO. Por último, dedicaré el grueso de este volumen al procedimiento real de la CP: qué pretende el consultor, cómo comienza el proceso, cómo se desarrolla una relación con el cliente, qué tipos de intervención se hacen en las diversas etapas y cómo se evalúa y termina el proceso.²

MODELOS DE CONSULTORÍA

Los procesos de consultoría pueden distinguirse mejor estudiando los supuestos que hacen acerca del cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del consultor. Se pueden identificar tres modelos básicos.

1. El modelo de adquisición de un servicio experto

El modelo más común de consultoría es, ciertamente, la adquisición de información experta o de un servicio experto. El comprador, por lo general un gerente individual o algún grupo de organización, define una necesidad y concluye que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad. Entonces buscará a un consultor que le proporcione la información o el servicio.

Por ejemplo: (1) es posible que un gerente quiera saber cómo se siente un grupo determinado de consumidores, o cómo reaccionará un grupo de empleados ante una nueva política de personal, o cuál es el estado de ánimo en un departamento dado. (2) Es posible que el gerente quiera saber cómo organizar un grupo en particular y puede necesitar al consultor para descubrir cómo organizan otras compañías estos grupos; por ejemplo, cómo organizar el sistema de contabilidad y control con la capacidad existente en la tecnología actual de la información. (3) El gerente tal vez quiera conocer determinadas cosas acerca de compañías competidoras, tales como su estrategia para la comercialización de sus productos, qué cantidad del precio de su

² En el volumen 2 de *Consultoría de procesos* (1988) se proporcionan más detalles acerca de cómo toma el consultor sus decisiones a cada momento mientras trabaja con el cliente, y cuáles conceptos básicos son pertinentes para entender el proceso de consultoría.

4 CONSULTORÍA DE PROCESOS

producto se determina por los costos de producción, cómo organizan su función para la investigación y el desarrollo, cuántos empleados tienen en una planta típica, etcétera.

En estos casos existe la suposición de que el gerente sabe qué tipo de información o servicio busca. La probabilidad de que este modelo funcione dependerá, entonces, de:

1. que el gerente haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades,
2. que haya comunicado correctamente estas necesidades al consultor,
3. que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la información o el servicio,
4. que haya pensado en las consecuencias de permitir que el consultor recopile tal información, y/o las consecuencias de llevar a cabo los cambios que el consultor pueda recomendar.

La frecuente insatisfacción con los consultores y la baja tasa de aplicación de sus recomendaciones se explican fácilmente cuando se considera el gran número de supuestos que es necesario establecer para que el modelo de adquisición funcione con eficacia.

La consultoría de procesos, en cambio, implica que el gerente y el consultor pasarán por un periodo de *diagnóstico conjunto*. El consultor está dispuesto a llegar a la organización sin tener una misión clara o una meta, debido a la suposición implícita de que cualquier organización puede mejorar sus procesos y ser más eficiente si logra localizar aquellos procesos que sean significativos para su funcionamiento general. Ninguna estructura o proceso organizacional es perfecto: toda organización tiene fuerzas y debilidades. Por tanto, el gerente que percibe que “algo” anda mal porque el cumplimiento o el estado de ánimo no están como debieran *no debería* entrar en acción hasta que tenga una idea clara de las fuerzas y debilidades de la estructura y de los procesos actuales. La meta principal de la consultoría de procesos consiste en ayudar al gerente a hacer él mismo este diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido.

La importancia del diagnóstico conjunto deriva del hecho de que el consultor pocas veces puede aprender lo suficiente acerca de una

organización determinada para conocer realmente cuál sería un mejor curso de acción, o siquiera qué información sería de mayor utilidad para ellos, porque los miembros de la organización perciben la información, la consideran y reaccionan ante ella en función de sus tradiciones, valores y premisas; es decir, de acuerdo con su cultura organizacional (Schein, 1985) y con los estilos y personalidades particulares de sus miembros clave.

No obstante, el consultor puede ayudar al gerente (1) a llegar a ser un diagnosticador suficientemente bueno y (2) a aprender a manejar los procesos organizacionales mejor para que él mismo pueda solucionar sus problemas. Es premisa esencial de la filosofía de la CP que los problemas permanecerán resueltos durante más tiempo y se solucionarán con mayor efectividad si la organización misma los resuelve. El consultor cumple su función al transmitir las habilidades necesarias para hacer el diagnóstico y para solucionar los problemas, pero no debe intentar solucionar los problemas él mismo.

2. El modelo médico-paciente

Otro modelo común de consultoría es el “médico-paciente”. Uno o más gerentes de la organización deciden llevar a un consultor para que “los revise” y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención; o bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad, por ejemplo disminución en las ventas, grandes cantidades de quejas de los clientes o problemas de calidad, pero no sabe cómo diagnosticar la causa de los problemas.

El consultor llega a la organización para descubrir qué anda mal y en qué parte para después, como el médico, recomendar un programa de terapia o recetar una medida curativa. Este modelo pone mucho poder en manos del consultor en la medida en que él diagnostica y receta, y por ello resulta atractivo para los consultores.

Como reconocerá la mayoría de los lectores por su propia experiencia, este modelo está lleno de dificultades a pesar de su popularidad. Una de las dificultades más obvias es la creencia de que el consultor puede obtener información diagnóstica precisa por sí mismo, pero la unidad organizacional que se definió como “enferma” puede mostrarse renuente a revelar el tipo de información que éste necesitaría para hacer un diagnóstico preciso.

6 CONSULTORÍA DE PROCESOS

De hecho, es bastante predecible que en los cuestionarios o entrevistas se darán distorsiones sistemáticas. La dirección de estas distorsiones dependerá del clima de la organización. Si el clima es de desconfianza e inseguridad, las personas que contestan los cuestionarios probablemente ocultarán cualquier información que pueda perjudicarlas por temor a las represalias, algo que hemos visto repetidamente en los desastres.

Por otra parte, si el clima es de mucha confianza, las personas que contestan los cuestionarios pueden percibir el contacto con el consultor como la oportunidad de desahogarse por completo, lo cual conducirá a una exageración del problema. En cualquiera de los casos, no es probable que el consultor obtenga un panorama preciso de lo que pueda estar sucediendo, a menos que pase mucho tiempo observando el departamento.

Otra dificultad igualmente importante con este modelo es que el cliente/paciente quizá no esté dispuesto a creer en el diagnóstico ni a aceptar la receta que le ofrezca el consultor. Sospecho que la mayoría de las organizaciones tiene cajones llenos de informes preparados por consultores que no se entienden o no son aceptados por el "paciente". Lo que sucede, por supuesto, es que el "médico" no ha estructurado un diagnóstico común con su cliente que sirva como marco de referencia. Si el consultor hace todos los diagnósticos mientras el cliente/gerente espera pasivamente la receta, se puede predecir que surgirá una brecha en la comunicación y ésta, a su vez, hará que la prescripción parezca improcedente o desagradable.

Aun en medicina, los médicos han comprendido poco a poco que los pacientes no aceptan los diagnósticos de manera automática ni hacen lo que el doctor recomienda. Esto se ve con mayor claridad en el contexto transcultural, donde los supuestos acerca de las enfermedades o lo que se hace para curarlas pueden variar mucho de nuestras opiniones; un caso ejemplar es el tratamiento del cáncer de pecho, donde el oncólogo tiene que involucrar al paciente en la opción crucial de someterse a una mastectomía radical o seguir un programa de quimioterapia y radiación. De modo similar, en la cirugía plástica o en la decisión de someterse a la cirugía de la espina, las metas y la autoimagen del paciente se convierten en variables cruciales para determinar el éxito final de la operación.

En otras palabras, el éxito del modelo médico-paciente dependerá de:

1. que el cliente inicial haya identificado con precisión qué persona, grupo o departamento está, en efecto, “enfermo”,
2. que el “paciente” revele información precisa,
3. que el “paciente” acepte y crea en el diagnóstico al que llegue el “doctor”,
4. que el “paciente” acepte la receta, es decir, que haga lo que el “médico” recomienda.

En comparación, la consultoría de procesos se orienta al diagnóstico conjunto y a transmitir al cliente las habilidades del consultor para hacer el diagnóstico. Es posible que el consultor reconozca al principio de su trabajo algunos de los problemas de la organización y cómo podrían solucionarse; pero no compartirá sus percepciones prematuramente por dos razones. Una, puede estar equivocado. Si él hace un diagnóstico prematuro e incorrecto, puede disminuir su credibilidad con el cliente y minar la relación. Dos, reconoce que, aunque tenga razón, el cliente podría ponerse a la defensiva; tal vez opte por no escuchar o quiera negar lo que oye, o podría incluso interpretar mal lo dicho por el consultor y, de esta manera, los esfuerzos curativos peligrarían.

Es premisa clave y fundamental para la CP que los clientes aprendan a ver el problema por sí mismos al participar en el proceso de diagnóstico y al involucrarse activamente para generar un remedio. El consultor puede representar un papel clave al ayudar a afinar el diagnóstico y puede proporcionar sugerencias para remedios alternativos que tal vez no se le ocurrieron al cliente, pero se limita a alentarlos para que sea él quien tome la decisión final acerca del remedio que conviene aplicar.

También aquí el consultor hace esto suponiendo que si él enseña al cliente a diagnosticar y remediar situaciones por sí mismo, los problemas se solucionarán de manera más permanente y el cliente habrá adquirido las habilidades necesarias para solucionar problemas nuevos conforme surjan.

También se debe subrayar que el consultor de procesos puede no ser un experto para solucionar los problemas particulares que estén por descubrirse. El punto importante en la CP es que esta pericia es menos importante que las habilidades para involucrar al cliente en

el autodiagnóstico y ayudarlo a encontrar un remedio que se adapte a su situación particular y a su serie singular de necesidades. El consultor de procesos debe ser un experto en prestar ayuda y en establecer con los clientes una relación que haga posible que esta ayuda sea útil. No es necesario que sea un experto en la comercialización, finanzas o estrategia; si se descubren problemas en estas áreas, el consultor puede ayudar al cliente a encontrar un recurso experto y, lo que es más importante, ayudarlo a reflexionar sobre la mejor manera de asegurar la ayuda que necesita de esos expertos.

3. El modelo de consultoría de procesos y sus premisas fundamentales

Las principales premisas de lo que he denominado filosofía o modelo de la consultoría de procesos se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Con frecuencia, los clientes/gerentes no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas reales.
2. Los clientes/gerentes a menudo no saben qué tipo de ayuda pueden proporcionar los consultores; necesitan orientación para saber qué tipo de ayuda buscar.
3. La mayoría de los clientes/gerentes tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué debe cambiar y cómo hacerlo.
4. La mayoría de las organizaciones pueden ser más efectivas de lo que son si aprenden a diagnosticar y manejar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta; en consecuencia, cada una de las formas de organización tendrá algunas debilidades para las cuales es necesario encontrar mecanismos compensatorios.
5. Sin un tardado estudio exhaustivo o sin la participación activa en la organización del cliente, es probable que un consultor no pueda conocer lo suficiente acerca de la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción dignos de confianza. En consecuencia, si los remedios no se aplican en colaboración con los miembros de la em-

presa que saben lo que puede funcionar y lo que no funciona en su cultura, dichos remedios pueden ser equivocados o bien la organización puede resistirse a ellos porque provienen de un extraño.

6. Si el cliente/gerente no aprende a percibir el problema por sí mismo y si no busca el remedio, no estará dispuesto ni será capaz de llevar a cabo la solución y, más importante aún, no aprenderá a resolver esos problemas en el caso de que se repitieran. El consultor de procesos puede proporcionar alternativas, pero la decisión respecto de estas alternativas debe permanecer en manos del cliente.
7. La función esencial de la CP consiste en transmitir las habilidades para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que el cliente mismo sea capaz de continuar mejorando la organización.

DEFINICIÓN DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS

Teniendo en cuenta estas premisas, podemos definir la CP:

CP representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.

El consultor de procesos pretende dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas. Entonces, con base en estas ideas, el consultor ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación. Pero la médula de este modelo consiste en que es necesario ayudar al cliente a que permanezca “pro-activo”, en el sentido de retener tanto la iniciativa diagnóstica como la curativa. Permitir que el cliente se vuelva dependiente del consultor, por más cómodo que esto sea para ambas partes, es una receta destinada al fracaso en el proceso de ayuda, cuando están involucrados complejos procesos de sistemas humanos.

Los hechos que deben ser observados y de los cuales se aprenderá, son las acciones humanas que tienen lugar durante el curso normal del trabajo, en el comportamiento durante la reuniones, en los en-

cuentros formales o informales entre miembros de la organización y en las estructuras organizacionales más formales. Las acciones del mismo cliente y su impacto sobre otras personas de la organización son particularmente relevantes.

La premisa adicional de que todos los problemas organizacionales implican sobre todo las interacciones y los procesos humanos, se encuentra implícita en este modelo. No importa qué asunto técnico, financiero o de otro tipo pueda estar involucrado, siempre habrá seres humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos. Por tanto, la comprensión total de los procesos humanos y la habilidad de mejorar estos procesos es fundamental para cualquier mejora organizacional.

Mientras las organizaciones sean redes de personas dedicadas al logro de algunas metas comunes, entre los individuos ocurrirán varios tipos de procesos. En consecuencia, cuanto más entendamos cómo diagnosticar y mejorar estos procesos, mayor será nuestra probabilidad de encontrar soluciones para los problemas más técnicos y de asegurarnos que dichas soluciones serán aceptadas y utilizadas por los miembros de la organización.

SEGUNDA PARTE

Los procesos humanos y cómo intervenir en ellos

En esta parte del libro estudiaré los principales procesos humanos que, según mi experiencia, son indispensables para ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad. En el primer capítulo presentaré cierta perspectiva histórica y en cada uno de los subsiguientes analizaré un importante proceso humano, como la comunicación o el liderazgo, realizando lo que el consultor de procesos observaría y lo que podría hacer después con lo observado; es decir, cómo podría intervenir.

No todos los procesos humanos posibles son analizados y, en cada caso, sólo se describen los aspectos más relevantes de cada proceso. Con frecuencia, las descripciones son simplificaciones deliberadamente diseñadas para aclarar el significado básico de lo que está sucediendo.

Es esencial que el consultor sepa cómo funcionan los procesos humanos para poder diagnosticar los problemas y seleccionar con prudencia su manera de intervenir; pero aun el proceso de observar y hacer preguntas para averiguar lo que está sucediendo constituye una intervención, de modo que el consultor nunca puede separar las actividades de diagnóstico y de intervención en su comportamiento, si bien éstas son conceptualmente diferentes en el análisis del proceso de consultoría.

2

Procesos humanos en las organizaciones Panorama general

El estudio de los procesos humanos en las organizaciones ha sido resultado directo de técnicas de observación perfeccionadas y de mejores modelos conceptuales de los efectos que tienen los procesos organizacionales sobre los resultados finales. La clave para entender qué hace a una organización más o menos efectiva radica en su manera de funcionar.

Las organizaciones pueden diseñarse y estructurarse de muchas maneras, cada una de las cuales puede tener éxito. Si hemos de entender por qué las mismas estructuras tienen éxito en un momento determinado y fracasan en otro, es necesario comprender varios procesos: cómo se establecen las metas, cómo se determinan los medios que habrán de emplearse, las formas de comunicación utilizadas entre los miembros, sus procesos para solucionar problemas y tomar decisiones, cómo se llevan a cabo las juntas, cómo se manejan los grupos, cómo se interrelacionan superiores y subordinados y, por último, cómo dirigen los líderes.

El consultor de procesos debe estar familiarizado con todas estas áreas para poder observar dichos procesos y para intervenir con eficacia en ellos. En este capítulo proporcionaré un panorama general y un mapa del camino. En capítulos subsiguientes trataré con detalle cada uno de los procesos principales y proporcionaré algunas herramientas de intervención como ayuda para mejorar dichos procesos.

LA ESTRUCTURA *VERSUS* EL PROCESO. NOTA HISTÓRICA

En los primeros estudios de las organizaciones predominaba el enfoque de la escuela filosófica de la “administración científica”, la cual proponía una preocupación casi exclusiva por los elementos estruc-

turales o estáticos de la organización. ¿Cuál debería ser la división correcta del trabajo? ¿Cuál es el alcance correcto del control? ¿Debería la organización ser estructurada por funciones, tales como ventas y fabricación; por líneas de producto, como camiones, automóviles grandes y chicos, o por geografía? ¿Cuántos niveles debería de haber en la jerarquía? ¿Cada departamento tendría su propio personal, o debería haber un *staff* centralizado único?

Esta preocupación por la estática es comprensible y en parte apropiada, porque las organizaciones son sistemas abiertos que existen en ambientes inciertos y dinámicos. Para sobrevivir necesitan estabilizar algunos elementos ante las presiones desintegradoras y recurrentes que provienen del ambiente. Así como cada sociedad desarrolla en conjunto una cultura, una estructura social, leyes y tradiciones para acceder a cierta estabilidad, cada organización debe encontrar formas de conservar y estabilizar su cultura y su estructura (Schein, 1985).

El atractivo del enfoque estructural es fuerte en el campo de la consultoría. Con frecuencia se pide ayuda a firmas dedicadas a proporcionar consultoría administrativa para que estudien la estructura existente y recomienden formas alternativas, supuestamente más eficaces para alcanzar las metas de la organización. Si se actúa conforme a tales recomendaciones, es probable que las relaciones cambien, que los departamentos desaparezcan o se transformen, que algunos puestos sean rediseñados o eliminados, etc. En la medida en que se toman en cuenta las personalidades individuales, también se tratan como factores estáticos y estructurales con los cuales se debe trabajar, en vez de cambiarlos.

El problema con este enfoque es doble. Lo más grave es la posibilidad de que el diagnóstico resulte incorrecto o que la receta para una nueva estructura ignore algunas limitaciones culturales o de personalidad importantes, por las cuales podrían no aplicarse tales recomendaciones. El informe simplemente se archiva.

Menos seria es la posibilidad de que el diagnóstico sea correcto, pero que las recomendaciones estén incompletas porque ignoran los procesos humanos que están en funciones. La red de posiciones y funciones que definen la estructura organizacional formal está ocupada por personas, y cada persona, en diversos grados, pone su propia personalidad en la realización de la tarea. Todo el que cumple una función tiene no sólo un estilo determinado para realizar su trabajo, sino también tiene una forma específica de relacionarse con otras

personas de la organización. Estos procesos de relación con los demás tienen una influencia decisiva en los resultados, por lo que deben convertirse, ellos mismos, en objetos de diagnóstico e intervención para que se pueda esperar algún mejoramiento de la organización.

Paradójicamente, algunos procesos se repiten con tanta regularidad que se vuelven casi parte de la estructura. Un empresario autoritario que siempre grita las órdenes y espera obediencia inmediata genera una forma de organización militar que expresa, tanto en su estructura formal como en el comportamiento cotidiano de sus administradores, patrones repetidos de la influencia en forma descendente de poca disponibilidad para aceptar sugerencias de los subordinados, procesos disciplinarios despiadados, etc. Pero el consultor debe tener muy clara la distinción entre la estructura en cuanto a puestos y papeles formalmente definidos, y la estructura en cuanto a regularidad del comportamiento observado. Los *procesos* estructurados son, en gran medida, dominio del consultor de procesos.

Algunas raíces históricas

El estudio de los procesos organizacionales tiene varias raíces. Una de ellas es el campo de la dinámica de grupo según se desarrolló originalmente bajo el liderazgo de Kurt Lewin (1947). Una segunda raíz fue la elaboración de técnicas sistemáticas para estudiar los procesos de pequeños grupos, como la de Chapple (1940) en antropología aplicada; Bales (1950, 1979) en sociología, y Carter *et al.* (1951) en psicología.

Los experimentos clásicos de White y Lippitt (1953) sobre los efectos de diferentes tipos de liderazgo demostraron que la productividad y el estado de ánimo del grupo se veían muy afectados por el estilo del líder formal. Bales, en su extenso y detallado análisis sobre la solución de problemas en grupos pequeños, demostró que los grupos desarrollaban ciertos patrones de comportamiento que eran bastante predecibles. Por ejemplo, tendían a surgir dos tipos de líder: un líder de trabajo que ayuda al grupo a realizar su labor, y un líder “socioemocional” que ayuda a estructurar y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo. Rara vez era uno solo quien personificaba a estos dos tipos de líder en los grupos estudiados. Estos experimentos demostraron que era posible estudiar los procesos de grupo

y que esta investigación daría buenos resultados al encontrar regularidades no tan obvias en dichos procesos humanos.

Una tercera raíz histórica, íntimamente relacionada, fue el desarrollo de la dinámica de grupo y la capacitación para el liderazgo asociada con los National Training Laboratories (Bradford *et al.*, 1964; Schein y Bennis, 1965). Durante los últimos 35 años se ha desarrollado una tecnología de observación de grupos e intervención en sus procesos, derivada de los conceptos de Lewin sobre la investigación de acción. Este enfoque representa el precursor más importante de la CP en el sentido de que la mayoría de las premisas de la CP en cuanto al trabajo con una organización, se derivan de las premisas que los “entrenadores” de grupos sostienen al trabajar con grupos de capacitación en laboratorio. Por ejemplo, el entrenador no se considera maestro o experto, sino alguien que ayuda a los miembros del grupo a descubrir el tipo de acontecimientos que tienen lugar y sus efectos sobre ellos mismos y los demás miembros del grupo.

Una cuarta raíz es el estudio de relaciones de grupo y de procesos interpersonales en organizaciones industriales. Estos estudios —originados en las primeras obras de Mayo, Roethlisberger y Dickson, continuados por Arensberg, Whyte, Homans y otros que estudiaron la organización “informal” en la industria, y llevados a las filas administrativas en obras como la de Melville Dalton (1959)— demostraron que *la forma en que las personas se interrelacionan* en realidad sólo semeja de manera limitada *la forma en que deberían comportarse según indica la estructura formal de la organización* (Schein, 1965, 1980). Estos estudios, más que cualesquiera otros, ilustran la necesidad de apreciar los procesos humanos en las organizaciones mediante observación directa, en vez de aceptar el valor aparente de lo que dice la gente en las entrevistas o en los cuestionarios aplicados.

Por último, otra raíz importante ha sido el trabajo de Muzapher Sherif *et al.* (1961), el cual mostró que las regularidades podían demostrarse no sólo dentro de pequeños grupos, sino también entre diversos grupos; fue así como se abrió el área completa de las relaciones entre grupos. Por ejemplo, cuando existe la competencia entre grupos, las percepciones, sentimientos y comportamiento de las personas son suficientemente predecibles, y es fácil crear un ejercicio de demostración que reproduzca estos fenómenos en un periodo de dos horas (Blake y Mouton, 1961).

Como puede observarse, la CP está profundamente arraigada en la psicología social, la sociología y la antropología. La comprensión de los procesos humanos de las organizaciones y la intervención en ellos requieren no sólo una actitud o decisión de atender a dichos procesos, sino también bastante conocimiento de lo que se debe buscar, cómo buscarlo, cómo interpretarlo y qué hacer con ello. Para ayudar a una organización a elaborar sus propios diagnósticos y resolver sus problemas es necesario, además, poseer habilidades para ayudar; y éstas se adquieren sólo con la experiencia en capacitación, clínica o consultoría.

¿Cuáles son los procesos humanos más relevantes en las organizaciones?

En los siguientes capítulos describiré lo que, en mi opinión, son los procesos más importantes que el consultor de procesos debe conocer en alguna medida. Algunos de éstos tratan de relaciones cara a cara entre dos o más personas; algunos tratan sobre grupos y situaciones entre grupos, y otros son problemas organizacionales más amplios, como las normas, la cultura y el liderazgo.

No pretendo que éste sea un tratado exhaustivo y de procesos interpersonales, de grupo y organizacionales; por el contrario, he intentado seleccionar aquellos procesos que con mayor frecuencia captan nuestra atención cuando intentamos ser útiles. Describiré cada una de las áreas con palabras sencillas y directas, significativas y expresivas tanto para mí como para el lector. Se puede decir que son “modelos simplificadores” que captan la esencia de los fenómenos.

En el papel de consultor a menudo he encontrado necesario traducir ideas psicológicas difíciles a formulaciones sencillas. En este proceso, en ocasiones es necesario sacrificar el rigor pero, mientras se conozcan la teoría básica y los hallazgos de la investigación, vale la pena traducir los conceptos a algo que el cliente pueda entender y enfrentar. Por lo mismo, quien no conozca la teoría básica ni la investigación sobre la cual se fundamentan algunos de los puntos, debe tener cuidado al utilizar estos conceptos en sus esfuerzos por ayudar.

Los conceptos que habrán de estudiarse se ilustrarán siempre que sea posible con mi propia experiencia como consultor y, en general, reflejarán los acontecimientos más críticos según ocurrieron crono-

lógicamente en el proceso de consultoría. Muchas de las ilustraciones provienen de acontecimientos de grupo porque con mayor frecuencia el consultor de procesos se encuentra en una u otra situación de grupo, pero esto de ninguna manera implica que la CP es principalmente un proceso orientado a los grupos; más bien se caracteriza por la actitud hacia el proceso de ayuda que se asume, lo cual intentaré demostrar.

Para terminar, la CP se caracteriza también por el deseo y la habilidad por parte del consultor de crear una relación tal con el cliente, que (1) el cliente la considere útil, (2) que le permita encarar los sucesos críticos del proceso dentro de su propio ambiente, y (3) que le permita diagnosticar e intervenir en aquellos procesos que brindarán eficacia a su organización.

3

Procesos de la comunicación

Uno de los procesos básicos más importantes en las organizaciones, y uno de los más fáciles de observar, es el de la comunicación entre las personas, particularmente cuando están frente a frente y en pequeños grupos. El consultor debe estar consciente de dichos procesos, pues son centrales para establecer su propia relación con el cliente en una situación que los colocará frente a frente, y en la que es muy probable que éste pase a ser el aspecto más sobresaliente de los escenarios en donde se encontrará al principio de la relación.

Por ejemplo, si yo decido involucrarme con un cliente, después del contacto inicial es muy factible que me reúna con varios miembros de la organización en una junta de grupo, y tenga oportunidad de observar lo que ocurre entre ellos. No sólo habré observado mi propia comunicación con el cliente hasta ese momento, sino que también podré observar cómo se comunican los diferentes miembros de la organización entre sí.

Muchas fórmulas de la comunicación la describen como un problema sencillo: transmitir información de una persona a otra. Pero, como todos sabemos, el proceso no es nada sencillo y la información que se transmite suele ser sumamente variable y compleja. Comunicamos hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y varias otras cosas, todo con el mismo mensaje “sencillo”. No sólo nos comunicamos a través de la palabra hablada y escrita, sino también a través de expresiones faciales, gestos, posturas corporales, tonos de voz, el momento en que hablamos, lo que no decimos, etc. Este capítulo comenzará con sencillas observaciones acerca de la comunicación y después pasaremos a procesos de comunicación más profundos y menos visibles.

¿QUIÉN SE COMUNICA? ¿CON QUÉ FRECUENCIA? ¿POR CUÁNTO TIEMPO?

El análisis más fácil de la comunicación suele contemplar sólo su *frecuencia relativa* y la *duración* de sus actos. Así, en el caso de que el consultor de procesos desee observar el comportamiento de un grupo o comité en el proceso de la comunicación, podrá anotar los nombres de todos los miembros, poniendo una marca al lado de un nombre cada vez que la persona correspondiente diga algo. Podrá medir la duración del discurso anotando una marca cada tantos segundos mientras la persona habla.

Después, puede resumirse el cuadro para mostrar quién habló, por cuánto tiempo y qué cantidad del tiempo total disponible utilizó. También se puede determinar quién empleó comunicaciones breves y quién habló durante largos periodos. Si se quisiera analizar las comunicaciones por escrito, se podría preparar un cuadro semejante para determinar quién envía las comunicaciones, con qué frecuencia, y con qué volumen.

Deliberadamente he ignorado factores tales como el contenido del mensaje, para ilustrar que incluso se pueden observar cosas sencillas y aprender de éstas. Por ejemplo, según mi experiencia tanto en la capacitación de grupos como en las reuniones, una de las cosas que ocurre con frecuencia consiste en que uno o más de los miembros “callados” son acusados por los más vociferantes de que no aportan sus ideas a la discusión. En muchos casos, he escuchado a los miembros “callados” denegar esta acusación, afirmando que habían hablado pero que, por lo visto, nadie los había escuchado.

Para ayudar al grupo a enfrentar problemas de este tipo, puede resultar sumamente valioso llevar un registro de las veces que habló cada persona en relación con las otras. En la mayoría de los casos, he encontrado que el miembro “silencioso” tenía toda la razón; habló varias veces pero los demás lo habían estereotipado como “callado” y, en consecuencia, no escucharon lo que dijo. Una vez reconocidos los hechos, es posible pasar al problema más importante de saber *por qué* algunos miembros son más escuchados que otros.

Debe notarse que el consultor de procesos ayuda al grupo recopilando información, pero la decisión de cuándo y cómo utilizar estos datos dependerá mucho de su criterio respecto a cuán preparado está el grupo para observar su propio proceso. La premisa clave

siempre consiste en que el grupo o el gerente individual, que es el cliente, deben colaborar en la formulación del diagnóstico; nada se gana con la retroalimentación prematura de información que será ignorada o rechazada. La intervención más común del consultor de procesos al iniciar el proceso de consultoría consiste, por tanto, en quedarse callado, hacer preguntas si no entiende algo que está sucediendo o, simplemente, hacer comentarios alentadores en general.

Aunque el consultor haya efectuado un análisis extenso del proceso de comunicación del grupo, puede retener toda la información hasta que perciba que el grupo está preparado. Además, para percibir cuándo está listo el grupo se requiere un criterio complejo basado en otras observaciones que describiré a continuación. El consultor no puede considerar a una simple solicitud del cliente como el equivalente a estar listo. En innumerables ocasiones he tenido a grupos pidiendo mis observaciones de su proceso sólo para encontrar, al empezar a compartir estas observaciones, que el grupo me atrapó en una posición donde se pensó que podría ser neutralizado, después de que algunos miembros demostraron que mis observaciones eran “incorrectas”.

¿QUIÉN SE COMUNICA CON QUIÉN?

El siguiente nivel de complejidad en la observación sería el de determinar quién habla o escribe a quién. Esta observación no resulta difícil en las comunicaciones escritas si van dirigidas; pero puede ser muy engañosa en una situación de grupo, puesto que a menudo la gente no dice en forma explícita a quién se está dirigiendo. Quizá el observador tenga que ver los ojos del orador para saber a quién mira cuando habla, o bien observar su postura física buscando indicios semejantes.

Estas observaciones, como las anteriores, podrían registrarse en una matriz donde se anote a todos los miembros en los ejes horizontal y vertical, poniendo una marca en el cajón apropiado de la matriz. Este método podría ampliar al anterior, de manera alternativa, al anotar en cada comunicación quién habló y a quién dirigió lo dicho.

Este nivel de análisis de la comunicación puede revelar numerosos procesos. Por ejemplo, si se averigua con bastante cuidado quién habla a quién, pronto se descubre que algunos miembros hablan a todo el grupo, otros hablan al techo o al piso y otros más tienen un

público favorito. Por ejemplo, después de identificar que Juan tiende en gran parte a dirigir sus comentarios a María, surge la pregunta de por qué ocurre esto, lo cual conduce al siguiente nivel de observación de su comportamiento. En este nivel puede resultar que Juan habla principalmente a María porque ella se inclina a estar de acuerdo con todo lo que él dice. Existe cierto subgrupo o coalición dentro del grupo, lo cual puede tener numerosas implicaciones para el funcionamiento del grupo completo.

Por otra parte, he encontrado que en ocasiones las personas hablan a aquéllos de quienes esperan más oposición o resistencia. Así, tal vez Juan supo que María era el miembro que con mayor probabilidad se opondría. Habla primero a María para ver si logra sobrepasar o vencer el punto que considera como el obstáculo más difícil.

Esta ilustración realza el hecho de que cualquier observación que el consultor pueda hacer no significa mucho por sí misma. Más bien, las observaciones de las regularidades y de los sucesos clave en la comunicación de grupo sirven como guías o indicios para detectar las preguntas que cada vez son más significativas, y que después pueden determinar nuevas áreas de observación. Por ejemplo, que el gerente del grupo exhiba un prejuicio en cuanto a saber a quién dirigirse en sus reuniones es un hecho que, por sí solo, tiene relativamente poco significado. Pero si el consultor observa cómo reaccionan los miembros a quienes el jefe se dirige y aquéllos a quienes no se dirige, puede entonces formular hipótesis importantes acerca del funcionamiento del grupo.

¿QUIÉN HABLA DESPUÉS DE QUIÉN? ¿QUIÉN INTERRUMPE A QUIÉN?

La cuestión de saber quién dispara a quién y de qué manera, se relaciona estrechamente con el problema de saber quién habla a quién. Al observar grupos he notado que existen patrones claros para disparar. Cuando Juan habla, lo más probable es que Susana sea la siguiente en hablar, aunque los comentarios no se hayan dirigido inicialmente a ella. En este caso, también esto puede reflejar apoyo, o bien deseo de rebatir el punto que expuso Juan. Como seguramente ha notado cualquier persona observadora que pertenezca a un grupo, el hecho de rebatir puede asumir las formas más corteses y, sin embargo, si-

que siendo una reacción de “Sí, *pero*. . .” Como comentó en cierta oportunidad el miembro de un grupo, en su compañía los modos de alentar o rebatir se denominan “bien, muchacho” y “sí, *pero*. . .”, y la norma hace ver que se requieren cuando menos tres “bien, muchacho” para anular el efecto perjudicial de un “sí, *pero*. . .” en la discusión del grupo.

En ocasiones, este nivel de análisis parece trivial, superficial y planeado. Si el análisis del observador se detuviera en este nivel, sería efectivamente insuficiente. Lo que necesitamos subrayar otra vez es que el comportamiento superficial abierto proporciona los indicios para saber qué sucede entre las personas por debajo de la superficie. Estos indicios no sólo ayudan al consultor de procesos a entender lo que ocurre, sino que también constituyen una manifestación visible para los mismos miembros del grupo. Si el papel del consultor consiste en establecer una situación de diagnóstico compartido, necesita concentrarse en las observaciones que sean tan evidentes para el cliente como para él. Uno de los grandes problemas de los consultores psicológicamente sofisticados, que olvidan su misión tal como aquí la definimos, es que, si bien presentan al grupo una interpretación correcta de lo que sucede, su interpretación se aleja tanto del comportamiento observable que los miembros del grupo la rechazan, y también rechazan al consultor.

Volvamos ahora al otro comportamiento mencionado en el título: ¿quién interrumpe a quién? Es importante observar este tipo de comportamiento en la comunicación, porque nos proporciona indicios para saber cómo perciben los miembros su propia posición o poder en el grupo en relación con la posición o poder de otros miembros. Es bien sabido, y ha sido documentado en cuidadosos estudios del respeto, que la persona de mayor jerarquía, posición o poder siente la libertad de interrumpir a las de menor rango. Por lo general, es más frecuente que permitamos al jefe terminar sus oraciones a que él nos permita terminar las nuestras. En aquellos casos donde no predomina esta tendencia, a menudo se encuentra que los miembros sienten tener una posición igual, aunque objetivamente su jerarquía sea diferente. Aun así, es posible que tengan más cuidado en público que en privado.

Suponiendo que existe un equipo de trabajo de iguales, ¿qué significa que el gerente de comercialización interrumpa todo el tiempo al gerente de producción, pero pocas veces ocurra lo contrario? El

consultor de procesos se preguntaría si en realidad hay una diferencia de posiciones o, de lo contrario, si el gerente de comercialización simplemente se considera más importante que el gerente de producción. En este último caso, surge un problema bastante común: el gerente de producción empieza a sentir que está perdiendo influencia, ante lo cual reacciona comenzando a pelear en lugar de seguir trabajando en colaboración.

Si ninguno de ellos se percata de cómo está señalando sus sentimientos en actos de comunicación abierta, resultará difícil que mejoren sus relaciones de trabajo. Y sólo podrán lograrlo si el consultor crea una situación en la que descubran, por sí solos, cómo sus percepciones de sí mismos, sus percepciones del otro y los juicios subjetivos acerca de su propia influencia en relación con la influencia de los demás se hacen evidentes en el comportamiento abierto.

En general, he observado que el hecho de interrumpir a los demás es uno de los comportamientos de comunicación más comunes y más destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene que decir algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba hablando. Cuando este proceso se interrumpe por la intervención de un consultor, a menudo resulta que la persona que interrumpió primero en realidad no entendía lo que intentaba decir aquél a quien interrumpió. En su impaciencia, estaba formulando sus propias ideas en lugar de escuchar lo que se estaba diciendo.

Una de las lamentables consecuencias de las interrupciones frecuentes es que el grupo puede interpretarlas como signo de la falta de organización. Comúnmente se considera que la única manera de controlar las interrupciones y evitar que demasiada gente hable a la vez consiste en conceder mayor poder al presidente para callar a la gente, amonestarla y, en general, establecer el orden. Esta solución sustituye el control interno por la disciplina externa; hace un diagnóstico equivocado del problema considerándolo de organización, en lugar de reconocer que es desinterés mutuo entre los miembros, lo cual origina que no se escuchen lo suficiente. Si el problema es de escuchar, entonces la solución formal del presidente no tendrá efecto sobre el problema: los miembros seguirán sin escuchar y, además, estarán ocupados preparando lo que van a decir cuando les llegue el turno.

ESTILO DE COMUNICACIÓN

El estilo de comunicación se refiere a toda una gama de factores: por ejemplo, si la persona es afirmativa, inquisitiva, pedante, humorística; si el tono de su voz es alto, suave, irritante o melodioso; si acompaña sus palabras con gestos, etc. En la medida en que el consultor de procesos se interese en las relaciones de sus miembros, se preocupará menos por el estilo como un indicador de la personalidad básica, y más por los posibles efectos de un estilo determinado de comunicación sobre las personas con quienes se comunica ese individuo.

Por ejemplo, puedo notar que un individuo habla con voz muy alta de modo muy afirmativo, ocasionando que los demás lo vayan ignorando poco a poco y, sin embargo, él parece no darse cuenta de ello. Es posible que incluso se dé cuenta de que está perdiendo influencia en el grupo y, a pesar de ello, no se percate de lo que causó este desinterés. Él no considera que esté hablando con voz alta y afirmativa. Los demás miembros del grupo, que han dejado de prestarle atención, también se encuentran en una trampa. Es posible que no le presten atención debido a su *estilo* de comunicación y consideren erróneamente que es el *contenido* de lo que está diciendo lo que ha dejado de captar su atención. En estas circunstancias la comunicación no puede mejorar hasta que ambas partes del problema perciban de alguna manera lo que están haciendo y por qué lo están haciendo (por ejemplo, qué señales están enviando para que se genere tal reacción).

COMUNICACIÓN CON GESTOS (KINÉSICA)

Como han sabido durante algún tiempo los antropólogos y los lingüistas, la postura del cuerpo, los gestos, las expresiones faciales y otros comportamientos no verbales pueden dar indicio de la cultura en la que se formó la persona. En la medida en que estas expresiones responden a un modelo cultural y tienen significados simbólicos, pueden ser entendidas con la misma claridad que la comunicación verbal o escrita. Ciertos gestos, por ejemplo, reflejan los antecedentes étnicos. El análisis cuidadoso de películas de personas en una interacción espontánea ha revelado que algunos grupos (por ejemplo, inmigran-

tes judíos de la primera generación) tienden a acompañar las palabras afirmativas con movimientos hacia adelante de una mano, actitud que se describe como “*buttonholing*” (retener a una persona y obligarla a escuchar). Los inmigrantes italianos de la primera generación, en contraste, tienden a mover ambas manos y a rotarlas hacia afuera en vez de dirigirlas hacia el oyente.

Hall, en su excelente libro *The Silent Language* (1959), describe toda una gama de señales no verbales, determinadas culturalmente, que es necesario entender para que el oyente interprete correctamente al individuo que habla. Por ejemplo, en cada cultura existe una especie de “esfera ideal” alrededor de una persona. Esta “esfera” es el territorio o espacio que rodea a una persona y que no puede ser violado por otra a menos que el individuo se relacione en términos íntimos con ella, que tenga alguna razón legítima, o lo viole deliberada y agresivamente. Dos ejemplos de violación consisten en estar parado demasiado cerca y en tocarlo. En países donde esta distancia normal es menor que en los Estados Unidos, quizá el norteamericano se sienta incómodo porque la gente siempre lo estará apretujando en la conversación o empujándolo a los rincones.

Birdwhistell ha hecho observaciones sistemáticas sobre el comportamiento a partir de posturas y gestos (1961), empleando métodos de análisis que se desarrollaron por primera vez en el campo de la ligüística. Él denominó *kinésica* a este campo de análisis. Por ejemplo, identificó parte del comportamiento no verbal asociado con los patrones del cortejo sexual que se conoce propiamente como “pavonearse”. Se puede observar que un joven, cuando de pronto se encuentra en la compañía de una chica atractiva, se arregla la corbata, se sube los calcetines, se pasa la mano por el cabello, adopta una postura más recta e intenta resaltar su tono muscular. Si la joven repara en el joven y responde al cortejo, también intentará mostrar un mejor tono muscular, quizá se ruborice ligeramente, se arreglará el peinado y revisará su maquillaje, sus medias y su ropa (Scheflen, 1965).

Otras señales de postura y no verbales también se asocian con lo que Scheflen identificó como etapas de “tomar posiciones para el cortejo” y “actos de invitación”. Puesto que estas señales se aprenden culturalmente, su significado está claro para los miembros de la misma cultura. Estas señales se suelen conocer como “lenguaje cor-

poral'', y se pueden interpretar de un modo significativo siempre que el transmisor y el observador empleen un marco de referencia cultural común. Pero hay poca evidencia de que el lenguaje corporal tenga un significado universal.

Aunque los métodos de análisis de gestos tan complejos todavía están en su infancia, no resulta demasiado difícil imaginar que podrían utilizarse con éxito para identificar las señales que acompañan a la agresividad, a la deferencia excesiva, al aburrimiento y a varios sentimientos que son de gran importancia en situaciones de grupo. De hecho, sospecho que los gerentes más experimentados ya confían en muchos indicios de este tipo, pero lo hacen de una manera no sistemática y sin saber por completo en qué están confiando.

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Hasta este momento he considerado acontecimientos de la comunicación que son más o menos manifiestos y fácilmente observables. Con el fin de que tengan sentido y para comprender mejor cómo reaccionan unos ante otros los miembros de cualquier encuentro, es importante analizar acontecimientos cuya observación es menos fácil. Como fondo para este análisis también resulta relevante alguna teoría psicológica acerca de la naturaleza de la comunicación.

Como sabemos todos a través de la observación de nuestro propio comportamiento, no sólo tendemos a reaccionar ante el contenido manifiesto de lo que nos dice otra persona, sino que interpretamos lo que esa persona nos dice y utilizamos diversos indicios sutiles para llegar al verdadero significado del mensaje. A menudo, el mismo mensaje tiene más de un significado, uno manifiesto y otro latente y, en ocasiones, estos significados tienden a contradecirse. Un ejemplo sencillo es el de la persona que invita diciendo "vengan a casa cuando quieran'', pero imprime tal ambigüedad a su tono de voz, que se comprende que en realidad no está haciendo una invitación, sino que sólo está siendo cortés. Otro ejemplo se da en los equipos de trabajo, donde no es raro que una persona discuta en contra de una propuesta porque considera que debe permanecer firme en una posición anterior, o porque considera que debe defender al grupo que representa, pero discute de tal modo que permite a los demás saber que, en lo perso-

nal, está preparado para ser convencido y que, con el tiempo, aceptará. Con frecuencia decimos una cosa para guardar las apariencias, pero terminamos por comunicar algo diferente.

Los mensajes dobles de este tipo no presentan dificultades extraordinarias porque el emisor siempre está consciente de ellas y puede aclarar cualquier malentendido. Se presentan mayores dificultades con mensajes dobles que reflejan partes de la persona que ella misma desconoce. Para ilustrar, conviene pensar que la persona tiene varias partes, como se muestra en la figura 3. 1. El cuadro 1 de la figura representa aquellas áreas de la persona que ella misma conoce y está dispuesta a compartir con los demás: el "ser abierto". El cuadro 2 representa aquellas partes de la persona que ella conoce pero consciente y deliberadamente trata de ocultar a los demás. Algunos ejemplos típicos que surgen cuando uno pide al grupo que revele en forma anónima algunas de las cosas que oculta a los demás son las áreas de inseguridad que la persona no admite por pena: sentimientos e impulsos que considera antisociales o incongruentes con su autoimagen, recuerdos de acontecimientos donde falló o donde se comportó particularmente mal respecto a normas propias y, lo más importante, sentimientos y reacciones ante otras personas que sería descortés o hiriente revelar.

2	1
Ser oculto	Ser abierto
4	3
Ser desconocido	Ser ciego

Figura 3.1
Las partes de una persona*

* J. Luft, "La ventana Johari", *Hum Rel. Tr. News* 5, 1961, págs. 6-7.

Por ejemplo, Ana podría pensar que el jefe hizo una presentación pésima durante la reunión clave, lo cual condujo a que se perdiera la venta; pero al mismo tiempo ella podría pensar que debe abstenerse de expresar esta reacción y que, en su lugar, debe felicitar al jefe “para no herir sus sentimientos o para que no se enoje”. Como veremos más adelante, una de las ideas clave que resultan de la CP consiste en entender cuánta pérdida de comunicación valiosa resulta del ocultamiento consciente de las reacciones en acontecimientos interpersonales.

El cuadro 3 de la figura es la clave de esta discusión. El “área ciega” del ser se refiere a aquellas cosas que nos ocultamos de manera inconsciente a nosotros mismos y que, sin embargo, son parte nuestra y son percibidas por los demás. “No estoy enojado”, dice el jefe con voz alta y con el rostro morado mientras golpea la mesa con la mano. “Estas reuniones son bastante relajantes para mí”, dice el ejecutivo mientras su mano tiembla, su voz se quiebra y se toma el tercer martini o intenta poner un tranquilizante en su boca sin que nadie lo note. “No me importa la opinión de los demás”, dice el gerente, pero luego se molesta si los demás no toman nota de lo que dice o no reconocen su trabajo.

En el proceso del crecimiento, todos hemos sido recompensados por ser cierto tipo de personas y hemos sido castigados por ser personas de otro tipo. El muchacho joven aprende que está bien tener sentimientos agresivos, pero que no está bien sentir temor o ternura cuando está con otros muchachos. De modo que empieza a rechazar los sentimientos de ternura, pensando que no son parte de él. Los reprime o se niega a aceptarlos como suyos cuando ocurren y, a pesar de ello, es posible que sean muy evidentes para otras personas. ¿Cuántas veces no hemos dicho que un hombre duro o brusco es, en realidad, muy tierno? Lo que estamos diciendo es que nosotros vemos el lado tierno, pero que la persona no puede ver su propio lado tierno y debe seguir negándolo manteniéndose brusco en su exterior. He visto ejecutivos que se volvieron agresivos en proporción directa a la cantidad de ternura que sentían por la gente que los rodeaba, y mujeres que se volvieron estudiadamente consideradas y tiernas en proporción directa a la cantidad de agresión que sentían, pero que no estaban dispuestas a admitir tales sentimientos en su interior.

Así, todos tenemos sentimientos y características que no sentimos como parte de nosotros, y nos cegamos ante el hecho de que sí

comunicamos muchos de estos sentimientos a los demás. También podemos estar ciegos ante el hecho de que algunos de los sentimientos que tratamos de ocultar se evidencian.

El cuadro 4 consiste en aquellas partes de la persona desconocidas para ella misma y para los demás. Los ejemplos serían sentimientos e impulsos en verdad inconscientes y profundamente reprimidos, talentos o habilidades ocultos, potencialidades, etc. Para nuestros fines, esta área es irrelevante.

Consideremos ahora a dos personas que están en interacción (Fig. 3.2) y analicemos las implicaciones de los diferentes tipos de mensajes y los diferentes niveles de comunicación que ocurren. La mayor parte de la comunicación se da entre los dos seres abiertos de las personas (flecha A) y los análisis más popularizados del proceso de comunicación se limitan a este nivel.

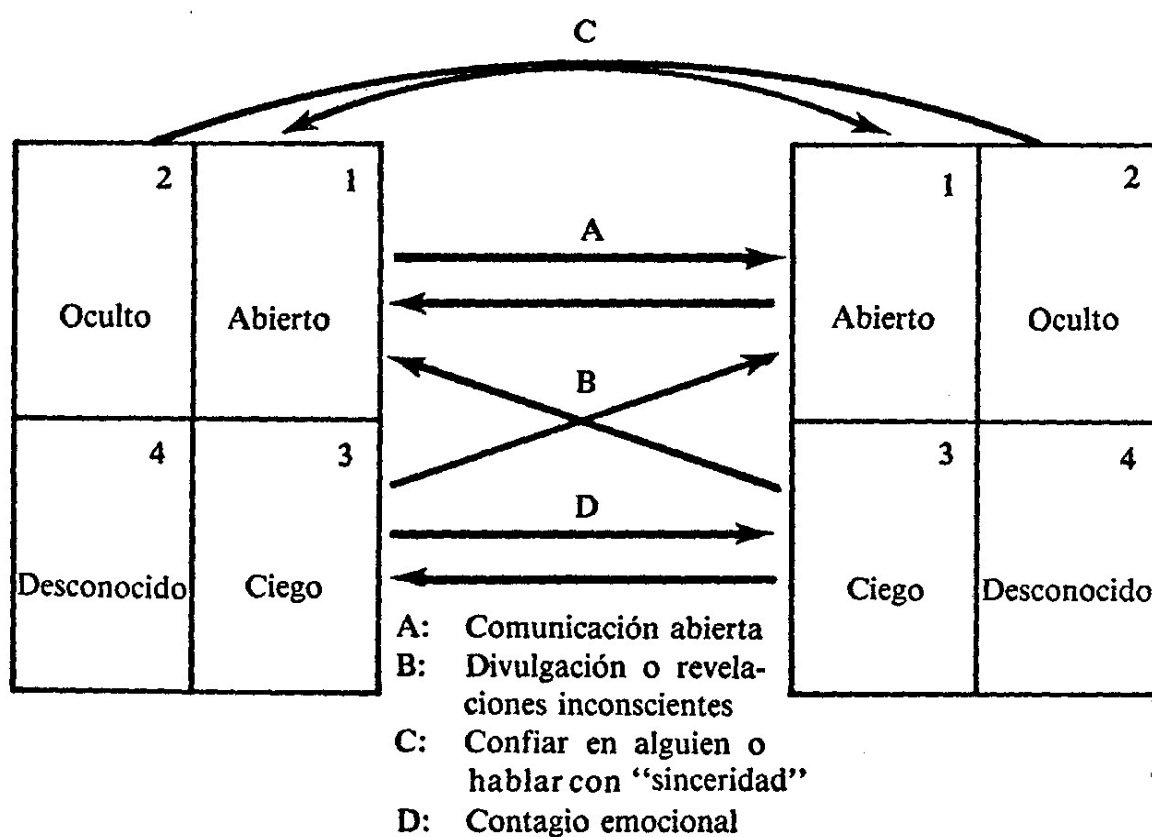


Figura 3.2

Tipos de mensajes en una situación de comunicación entre dos personas

Un segundo nivel de comunicación consiste en las señales o significados que recogemos del ser ciego de una persona, que él mismo no sabe que está enviando (flecha B).

El tercer nivel de comunicación se manifiesta cuando deliberadamente revelamos algo que de ordinario tendemos a ocultar (flecha C). Por lo general, pensamos en esto como algo que “confiamos” a alguien o que expresamos con sinceridad si estamos compartiendo reacciones o sentimientos generados por acontecimientos inmediatos.

Por último, existe un nivel menos común pero no menos importante de comunicación, representado por la flecha D, que bien podría denominarse “contagio emocional”. Una persona ejerce influencia sobre los sentimientos de otra sin que ninguno de los dos se dé cuenta del origen del sentimiento. En ocasiones, el sentimiento que se despierta en el receptor refleja el del transmisor como, por ejemplo, cuando la tensión que puede negar el transmisor logra que el receptor, sin embargo, se ponga igualmente tenso. En otros casos el sentimiento es diferente como, por ejemplo, el sentimiento que una persona niega, pero también manifiesta, y que causa tensión en la otra porque no sabe si debe o no responder al nivel manifiesto de comunicación (la negación del sentimiento) o al nivel latente (el sentimiento que en realidad se exhibió).

El consultor de procesos necesita estar consciente de estas sutilezas y complicaciones en los niveles de comunicación para poder entender la secuencia de acontecimientos interpersonales. En una ocasión, observé que el ejecutivo principal y presidente de un grupo se enojó muchísimo con varios de sus miembros, y los castigó abiertamente por no haber llevado un proyecto hasta su conclusión. Y sin embargo, para mi sorpresa no despertó tensiones en los miembros, ni se pusieron ellos a la defensiva. La explicación fue que con el tiempo habían aprendido que en realidad él se sentía frustrado por no estar más involucrado en el proyecto y estaba comunicando, sin darse cuenta, que sentía autocompasión. Su grupo reaccionó más ante este segundo mensaje y se dedicó a implicarlo en el proyecto. Cuando los miembros lo lograron, disminuyó el enojo del presidente. Lo que este ejecutivo estaba negando inconscientemente era su necesidad de estar involucrado y ser necesitado (un sentimiento muy tierno) y, sin embargo, estos sentimientos fueron percibidos con claridad por sus subordinados y no tuvieron dificultad alguna en reaccionar de una manera positiva.

Una vez que se reconocen los diversos niveles de comunicación, se pueden abrir canales de comunicación que normalmente no se utilizan. Cuando los participantes en una situación interpersonal obtienen ciertos indicios de su propio comportamiento en la comunicación, pueden examinar de modo racional las ventajas y desventajas de abrir más la flecha C, o el tipo de canal de "confiar en alguien". Específicamente, pueden estudiar si la eficacia del grupo se incrementaría o no, en caso de que más miembros compartieran la información o los sentimientos personales que ocultan y que son pertinentes para la tarea en curso, en especial tratándose de sentimientos que corresponden a otros miembros y al trabajo mismo.

Por ejemplo, es posible que el consultor afronte una situación en la cual los miembros de un grupo o equipo de trabajo le revelen en privado sentimientos tales como frustración, ira, inutilidad, ternura o preocupación, pero que nunca se les ocurra compartir estos sentimientos con las personas que los provocan. Las razones por las cuales se ocultan estos sentimientos son múltiples: nuestra cultura indica que no es cortés; puede herir a la otra persona; existe el riesgo de que la otra persona se enoje y haya represalias de su parte; puede suceder que la relación se vuelva demasiado íntima, o es algo que simplemente no se le ocurre al individuo.

El consultor puede estimular una comunicación más abierta mediante intervenciones que demuestren al grupo el precio de *no* comunicarse en este nivel. El enfoque sería comenzar con temas y áreas bastante seguras. Uno de los miembros se puede oponer a una propuesta pero, en lugar de compartir sus sentimientos, comienza diversas maniobras políticas para asegurar que la propuesta no se llevará a cabo o, lo que es peor, permite que se lleve a cabo y luego se resiste a implantarla. Si el consultor logra que el grupo dedique algún tiempo a analizar su propio proceso, entonces puede plantear la cuestión de saber cómo se sintieron los miembros originalmente acerca de la propuesta, y así puede estimular un ambiente más seguro para que el grupo se abra con respecto a sus sentimientos anteriores. Si este ejercicio resulta iluminador y productivo para el grupo, es probable que se muestre un poco más abierto durante la siguiente sesión de trabajo, aunque el consultor tiene que esperar que este tipo de aprendizaje sea muy lento y errático.

La exploración de la comunicación del tipo B es más pertinente si el grupo tiene serios problemas de comunicación. En este caso, el

consultor puede plantear la pregunta correspondiente para averiguar si los miembros se están confundiendo unos a otros al enviar más de un mensaje a la vez, creando así al receptor el problema de saber ante cuál de ellos debe reaccionar. Debe notarse que si el grupo conviene en discutir este problema, los miembros necesitan revelar algunas de sus propias reacciones. Es decir, si yo informo a alguien que está enviando un mensaje del tipo B, reduciendo así uno de sus puntos ciegos, al mismo tiempo estoy revelando algo de las reacciones que normalmente oculto, reduciendo así el tamaño de mis áreas ocultas. De este modo, las discusiones de los mensajes del tipo B o del tipo C tienden a estimularse unas a otras. El resultado deseado sería una situación en la cual todos los miembros pudieran aumentar sus propias áreas abiertas al tratarse unos a otros, y con ello reducir las distorsiones, la mala comunicación y las ambigüedades.

Por otra parte, no hay nada en la filosofía de la CP que argumente que la apertura es buena por sí misma. Todo depende de la información importante que se retiene y que facilitaría la tarea del grupo. Ser más abierto, en este caso, incrementaría la eficacia del grupo, siempre que fuera permisible la apertura desde el punto de vista cultural. En muchas culturas existen áreas prohibidas en la relación interpersonal y que no pueden abrirse, cualquiera que sea el costo de ocultarlas. En estos casos, el consultor no ayudaría gran cosa si se limitara a promover la apertura.

FILTRACIÓN

La última complejidad, y quizá la más difícil que se debe considerar en el proceso de la comunicación, consiste en que tanto el emisor como el receptor utilizan numerosos filtros para seleccionar lo que enviarán y lo que recibirán. No intento decir que se trata de una censura consciente, aunque también esto puede suceder. Más bien, trato de dar a entender que todos escogemos lo que decimos, cómo lo decimos y cuándo lo decimos, con base en una complicada serie de reglas de decisión que hemos aprendido a lo largo de la vida y que refleja numerosos factores específicos.

1. Autoimagen. Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o un concepto de sí mismos, así como sentimientos de valor o

autoestima. Su autoconcepto y el valor que se dan a sí mismos en cierta situación determinarán, en parte, cómo será su comunicación. Por ejemplo, si yo considero que soy experto en un área y tengo mucha confianza en mí mismo (me concedo mucho valor) en una situación determinada, será más probable que yo me comunique primero y que seleccione un estilo de comunicación más afirmativo, más explícito, en lugar de utilizar un estilo tímido, y será menos probable que escuche a los demás con respecto al mismo tema. Después de todo, yo soy el experto.

2. *Imagen de la otra persona o personas.* Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o concepto de los demás en determinada situación y dan ciertos valores a esos individuos como personas. Estas imágenes de los demás también serán factores que determinen la comunicación. Por ejemplo, si yo considero que las personas que se encuentran en cierta situación son menos expertas y tienen una posición inferior a la mía, entonces es probable que los mire con desdén al hablarles, que los interrumpa cuando piense que están fuera de línea, que ponga menos atención a sus puntos de vista originales y que me interese más si ellos me están entendiendo o si están de acuerdo conmigo. Si yo me siento menos experto que ellos o en un nivel inferior hablaré menos, escucharé más y trataré de averiguar cómo puedo adquirir una posición mejor (dicho sea de paso, esto también puede impedir que ponga más atención, al desviar la atención del tema de discusión hacia el problema de las relaciones).

3. *Definición de la situación.* Tanto el emisor como el receptor tienen cierta visión de la situación en la que están operando en conjunto. ¿Se trata de una reunión para solucionar un problema específico? ¿Es una reunión formal? ¿Estamos reunidos para dar al jefe la oportunidad de que explique sus ideas? A menudo, este proceso de “definir la situación” no se expresa hasta que alguien plantea la pregunta “¿para qué estamos aquí?”, o “¿cuál es nuestra tarea?”

La definición de la situación va más allá de especificar las metas o la tarea que habrá de realizarse: es toda una serie de percepciones que corresponden a los papeles de uno mismo y de los demás en la situación, su duración, sus límites y las normas que habrán de gobernarla (por ejemplo, ¿se trata de una situación formal o informal?). Es evidente que lo que digamos y la manera en que lo digamos estarán normados principalmente por la forma en que definamos la situación.

4. *Motivos, sentimientos, intenciones, actitudes.* Otra serie de filtros en el proceso de la comunicación, tanto para el emisor como para el receptor, son las diversas necesidades y motivos que llevan a la situación, sus intenciones y sus actitudes hacia los demás. Si mis necesidades consisten en vender una propuesta o en ejercer influencia sobre los demás, me comunicaré de un modo diferente del que utilizaría si tuviera curiosidad acerca de algo y necesitara obtener información. Si estoy tratando de ejercer influencia, escucharé lo que otros dicen de un modo diferente del que emplearía si estuviera recopilando información, y estaré pendiente de escuchar otras cosas. Por ejemplo, si estoy tratando de ejercer influencia, pondré más atención en que haya acuerdo o desacuerdo, que en las ideas nuevas.

5. *Expectativas.* La categoría final de los factores psicológicos que generan filtros son nuestras expectativas respecto de nosotros mismos y de los demás en la situación, basándonos en experiencias reales, en cosas preconcebidas o en estereotipos. Si yo sospecho que mi público tardará en entenderme, utilizaré palabras más sencillas; si supongo que será receptivo, hablaré de un modo más relajado; si espero que me critique, presentaré mis puntos con cuidado y precisión.

Desde el punto de vista del oyente, si éste presupone que el emisor es muy inteligente, puede adjudicar al mensaje más significado del que tiene en realidad; si espera que sea torpe de expresión o poco inteligente, es posible que pase por alto los puntos buenos; si espera desacuerdo, puede interpretar hostilidad en lo que dice el orador, y si espera apoyo, puede no reparar en el desacuerdo.

Dados todos los diversos filtros que se han descrito, no es de sorprender que el proceso de la comunicación entre personas esté lleno de dificultades. Él consultor de procesos no es inmune a los factores psicológicos descritos. El puede tener su propia serie de filtros basados en sus necesidades, expectativas, imágenes, intenciones y demás. Como es un observador capacitado, puede detectar los efectos de los filtros antes que los otros miembros pero, ciertamente, no puede ver la verdad, en el sentido más absoluto, mejor que los demás miembros. En parte es por esta razón que necesita ayudar al grupo a hacer un diagnóstico, en vez de proporcionar simplemente el propio como si fuera la verdad absoluta. Sólo mediante los esfuerzos conjuntos de todos los miembros podrá hacerse un diagnóstico de las dificultades.

des en la comunicación que se parezca lo bastante a la verdad, como para que amerite una acción correctiva.

El proceso circular y las profecías que llegan a cumplirse

Los diversos factores que aquí se describen bajo la categoría de filtración hacen posible que las comunicaciones se interrumpan de manera particularmente peligrosa. Si las expectativas son muchas por parte del emisor y del receptor, es posible que cada uno de ellos interprete los indicios provenientes del otro de modo tal, que ambos confirmen sus estereotipos y, así, se encierren en papeles de los cuales es difícil escapar. Tomemos dos ejemplos.

La persona A, basándose en su experiencia anterior, tiene una autoimagen positiva, siente confianza en sí misma, necesita ejercer influencia en los demás y espera poder hacerlo. Sus comunicaciones son afirmativas, confiadas y claras. Sus oyentes responden a esta claridad y afirmación poniendo atención en lo que él dice, confirmando así la imagen que A tiene de sí mismo como persona influyente. Adquiere confianza al ser escuchado y asume un papel cada vez más fuerte en el grupo.

La persona B, basándose en su experiencia anterior, no se siente segura de sí misma, carece de confianza ante la presencia de otras personas, no está segura de poder ejercer influencia sobre la gente, aunque le gustaría hacerlo, y espera tener dificultades para establecerse en el grupo. Sus comunicaciones, en consecuencia, serán vacilantes, lentas y tímidas, aunque pueden ser tan claras como las de A.

Sus oyentes pueden responder a la timidez y a la vacilación suponiendo que B no tiene mucho que ofrecer y tal vez dejen de prestarle atención, confirmando así su propia impresión inicial de sí mismo como alguien que tiene muy poco que aportar. B pierde confianza, se comunica cada vez menos, confirma a los demás su falta de aportación potencial y poco a poco asume el papel de una persona que no aporta.

En ambos casos, el resultado final es consecuencia de las expectativas iniciales que producen un estilo determinado de comunicación, el cual, a su vez, conduce a la confirmación de las expectativas iniciales. El peligro radica en que las expectativas iniciales pueden tener muy poco que ver con la aportación potencial real de A y B al grupo; sólo al volverse sensible a este tipo de profecía que llega a cumplirse,

el grupo puede protegerse evitando obtener una mezcla de aportaciones que no tienen relación alguna con la habilidad real.

Uno de los papeles clave del consultor de procesos consiste en preguntarse a sí mismo, cuando observa diferentes ritmos de participación y aportación al grupo, si esto refleja con precisión la habilidad de aportar, o si es el resultado de procesos circulares del tipo que aquí se describe. Si el consultor encuentra evidencias de lo último, necesita ayudar al grupo a reevaluar sus propias operaciones, a reexaminar sus estereotipos sobre quién puede aportar qué, y a establecer normas que permitan al aportador de poca confianza adquirirla al ser escuchado por los demás.

RESUMEN

En las secciones anteriores examiné diversas facetas del proceso de la comunicación. Empecé con procesos relativamente abiertos, como quién habla, quién habla a quién, quién interrumpe a quién y qué estilo de comunicación se utiliza; seguí con problemas más sutiles de la comunicación, como el significado implícito en la comunicación no verbal, el papel de los diferentes niveles de la comunicación que se originan de nuestros puntos ciegos y nuestras tendencias a ocultar ciertas cosas acerca de nosotros mismos, y los problemas que se originan de nuestras tendencias a filtrar, bien sea en el papel de emisor o como receptores.

Esta serie de problemas de ninguna manera agota todos los aspectos de la comunicación que podrían estudiarse. Por ejemplo, no cubrimos los problemas de la semántica, ni tampoco examinamos los problemas que implican cómo comunicarse de modo más persuasivo —temas que se podrían encontrar en los cursos de las “buenas” comunicaciones. Los temas que cubrimos reflejan aquellos aspectos de la comunicación que tienden a ser especialmente importantes en los equipos de trabajo, las reuniones del *staff*, las tertulias, comités y otros marcos donde las relaciones de los miembros tienen que ser “buenas” con el fin de aumentar la productividad. El consultor de procesos necesita ayudar al grupo a percibir la conexión que existe entre los procesos de comunicación sutiles que se describen, y el tipo de intercambio real que conduce a relaciones de trabajo eficaces y a una elevada productividad.

4

El proceso de formar y mantener un grupo

Uno de los fenómenos más sobresalientes que encontré durante los primeros contactos con una organización cliente lo constituyeron los grupos en todas las etapas de desarrollo. Los clientes que me visitan para explorar la posibilidad de una consultoría tal vez no han trabajado juntos antes y, así, es posible que se trate de un pequeño grupo nuevo. La junta del comité a la que me solicitan que asista puede ser una reunión especial de un grupo que tiene juntas regulares cada semana o, por el contrario, puede tratarse de un grupo que se ha reunido por primera vez para considerar el proyecto de consultoría. Entre las personas que posiblemente haya invitado el cliente para reunirse conmigo, puede haber algunas que hayan trabajado mucho juntas y otras que se encuentren por vez primera en la reunión inicial. Dada esta variedad de circunstancias, es esencial que el consultor tenga un modelo simplificador sobre cómo comienza y se desarrolla un grupo.

La premisa teórica fundamental es que, cuando dos o más personas se reúnen para formar un grupo aplicado al trabajo o a una tarea, primero cada persona manifestará un periodo de comportamiento esencialmente orientado a sí misma, que habrá de reflejar las diversas preocupaciones que cualquier miembro nuevo de un grupo suele experimentar. Al disminuir el comportamiento orientado a la persona misma, los miembros empiezan a prestar más atención a los demás y a la tarea que tienen en manos. Es entonces cuando tienen lugar los tipos de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse, de acuerdo con las conductas diseñadas para realizar el trabajo del grupo. A continuación describiré los pasos en orden cronológico porque ocurren más o menos en secuencia, aunque cada fase puede superponerse a las otras.

FASE 1: PROBLEMAS AL ENTRAR EN UN GRUPO NUEVO; COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LA PERSONA MISMA

Los problemas que enfrenta una persona cuando entra en un grupo nuevo se originan por ciertos conflictos emocionales fundamentales que deben ser resueltos para que esa persona se sienta cómoda en la nueva situación. Cuatro de estos problemas se pueden identificar fácilmente (véase la Fig. 4.1).

1. Identidad. Ante todo está el problema de escoger un papel o una identidad que sea aceptable para la persona misma y viable dentro del grupo. Es decir, cada miembro nuevo, ya sea que se dé cuenta o no, necesita encontrar una respuesta a la pregunta "¿quién y qué voy a ser en este grupo?"

<u>Problemas</u>	<u>Sentimientos resultantes</u>	<u>Reacciones de la persona para enfrentarlos (orientadas a sí misma)</u>
1. <u>Identidad</u> ¿Quién voy a ser yo?	Frustración	1. <u>Reacciones "bruscas"</u> Pleitos, resistencia predominante a la autoridad
2. <u>Control y/o influencia</u> ¿Seré capaz de controlar y ejercer influencia sobre los demás?	Tensión	2. <u>Reacciones "tiernas"</u> Apoyo, ayuda para formar alianzas, dependencia
3. <u>Necesidades y/o metas</u> ¿Las metas del grupo incluirán mis propias necesidades?	Ansiedad	3. <u>Reacciones de separación o negación</u> Pasividad, indiferencia, uso excesivo de "lógica y razón"
4. <u>Aceptación y/o intimidad</u> ¿Agradaré al grupo y seré aceptado por él? ¿Qué tan cerrado será nuestro grupo?		

Figura 4.1

Problemas que al entrar en un grupo nuevo causan en la persona un comportamiento orientado a sí misma

Este problema existe, en primer lugar, porque todos tenemos un gran repertorio de papeles posibles y de estilos de comportamiento que entran en juego en cualquier situación determinada. ¿Debo ser el líder dominante y agresivo, patrón de conducta que tal vez me ha dado resultado en algunas situaciones?, o ¿debo ser la persona que alivia las tensiones con humorismo, lo que a veces me ha dado resultado en otras circunstancias?, o ¿debo ser el que escucha en silencio, algo que me ha dado resultado en otros casos? En diversos grados, somos diferentes personas en las distintas situaciones de la vida. En consecuencia, siempre tenemos cierto grado de opción en situaciones nuevas.

En los comités formales o en grupos de trabajo, los problemas de este tipo a menudo se resuelven en parte mediante el mandato inicial. Se le dice a una persona que se integre a una fuerza de trabajo para representar "el punto de vista del personal", o un presidente fuerte informa a los miembros los tipos de papeles que desea que representen. Sin embargo, en el mejor de los casos estas decisiones sólo son parciales, en el sentido de que aún queda un gran margen de libertad para que la persona desarrolle el estilo que le satisfaga y que sea aceptable para los otros miembros del grupo. Como indica la figura 4.1, mientras exista el conflicto emocional, ya sea que la persona lo reconozca de manera consciente o no, funciona como fuente de tensión, conduce a que la persona se preocupe principalmente por sí misma, en consecuencia, ocasiona que ella escuche y se interese menos en los demás o en la tarea del grupo.

2. Control, poder, influencia. Un segundo problema que cualquier miembro nuevo enfrenta y que debe ser resuelto en todo grupo es el de distribución de poder e influencia. Se puede suponer que cada uno de los miembros tendrá cierta necesidad de controlar y ejercer influencia sobre los demás, pero la cuantía de esta necesidad y su forma de expresión varían de una persona a otra. Es posible que uno de los miembros quiera ejercer influencia sobre la solución real de la tarea, otro quizá quiera ejercerla sobre los métodos y procedimientos empleados por el grupo, un tercero tal vez quiera alcanzar una posición general de prominencia en el grupo, etc.

El dilema para todos los miembros, al principio de la historia del grupo, radica en que no se conocen entre ellos, ni conocen las necesidades y estilos de los demás; por tanto, no es fácil determinar quién

podrá ejercer influencia sobre quién y sobre qué. En consecuencia, el consultor observará muchas evasivas, verá a los miembros poniéndose a prueba entre sí, y notará que experimentan diferentes formas de ejercer influencia durante las primeras reuniones. El consultor debe tener cuidado de no malinterpretar este comportamiento. En apariencia, se muestra como una huida definitiva de la tarea que está enfrentando el grupo. En el fondo, representa una importante clasificación para conocerse y ponerse de acuerdo unos con otros, que es lo que necesitan hacer para poder descansar de sus preocupaciones y dedicarse con mayor esmero a la tarea.

Si el presidente insiste en seguir un programa formal y riguroso que impida a los miembros conocerse y ponerse a prueba, entonces corre el riesgo de producir soluciones superficiales porque los miembros no están listos para trabajar realmente en la tarea, o de orillarlos a ser evasivos en el contexto del trabajo, retrasando así el progreso y minando la calidad potencial de la solución. En situaciones de este tipo, el consultor necesita ayudar al presidente a comprender las funciones que el comportamiento inicial de clasificación cumple entre los individuos y a entender que la buena comunicación no puede desarrollarse hasta que hayan disminuido las preocupaciones de los miembros.

3. Necesidades individuales y metas del grupo. Un tercer problema que enfrenta cada miembro es su preocupación porque las metas del grupo que se establecen inicialmente, o que surgirán después de las discusiones, puedan excluir sus metas y necesidades personales. Por lo común, la preocupación por este problema conduce a que la persona espere a ver cómo se desarrolla el grupo, que no se dedique demasiado a éste hasta ver si las cosas van como ella quisiera. El problema radica en que, si un número considerable de personas asume la actitud de esperar a ver, será difícil que comience cualquier acción grupal. En esta situación, el grupo generalmente se dirige a la autoridad disponible para que establezca el programa, formule metas o sugiera la tarea. Si el presidente responde ante la presión y establece metas, solucionará el problema en parte pero, de cualquier manera, no podrá asegurar que las metas que él estableció involucrarán a todos los miembros de modo que se comprometan a efectuar la tarea.

El procedimiento más razonable sería enfrentar la paradoja directamente. *En tanto no sean expuestas y compartidas en cierto gra-*

do las necesidades de los miembros, no será posible establecer metas válidas para el grupo. En consecuencia, se debe asignar suficiente tiempo durante la reunión para que los miembros puedan estudiar lo que realmente desean obtener del grupo. El papel del consultor del proceso, en esta situación, por lo general consiste en lograr que el grupo vaya más despacio, y asegurar a los miembros que los primeros esfuerzos por comunicarse unos con otros son parte importante y necesaria para el desarrollo grupal.

4. Aceptación e intimidad. Estos dos problemas se juntan porque se relacionan con los mismos conflictos fundamentales. ¿Seré estimado y aceptado por los demás miembros del grupo, y cuánta intimidad deberemos tener para lograr un nivel cómodo de respeto y aceptación mutuos? Es necesario que el grupo establezca normas para cada conjunto de personas y para todas las situaciones; estas normas ayudarán a resolver dichos problemas. No existe un nivel óptimo, absoluto o permanente de aceptación e intimidad para todos los grupos. Depende de los miembros, de la tarea del grupo, del tiempo que se tiene disponible y de múltiples factores adicionales. Y el conflicto existirá como fuente de tensión hasta que hayan sido establecidas las normas de trabajo.

Inicialmente, el problema se presentará en términos de las formas de dirigirse unos a otros y en los patrones de cortesía. Conforme se desarrolle el grupo, el problema se centrará en la formalidad o informalidad de sus procedimientos. En una etapa posterior, el problema consistirá en saber si la discusión del grupo debe ajustarse a la tarea formal o si las conversaciones más personales se permiten y se consideran convenientes.

El grupo puede tratar de regular las soluciones mediante la adopción de las Reglas de Orden de Roberts, o mediante recursos similares, pero es más probable que estos procedimientos escondan el problema "debajo del tapete", en lugar de solucionarlo realmente. El papel del consultor puede consistir en ayudar al grupo a reconocer que el problema es legítimo y que debe trabajar para solucionarlo.

Tipos de reacciones para hacer frente a los problemas emocionales

Como se indicó antes, cada uno de los conflictos fundamentales para participar como miembro conduce a la tensión, frustración y preo-

cupación por uno mismo. ¿Qué hace comúnmente la persona para enfrentar los problemas básicos y las consecuentes tensiones? Se pueden observar tres tipos de patrones para hacerles frente (véase Fig. 4.1):

1. de manera básicamente brusca y agresiva;
2. de manera tierna, buscando apoyo, y
3. con una conducta de renuncia basada en la negación de cualquier sentimiento.

La *respuesta brusca y agresiva* se refleja en diversos tipos de pleitos, tales como discutir, acabar con los puntos de los demás miembros, ridiculizarlos, ignorarlos deliberadamente, manifestar un sentido del humor sarcástico y hostil, y cosas parecidas. Aunque el comportamiento puede ser legítimo dentro de las reglas de las discusiones del grupo, bajo el disfraz de "debatir el punto" o "explorar nuestras diferencias", el observador debe tener cuidado en notar si los sentimientos fundamentales expresados constituyen la preocupación por encontrar una mejor solución para realizar la tarea o si son, de hecho, maneras de retar y poner a prueba a los demás miembros en el proceso de solucionar los problemas emocionales.

La respuesta agresiva también se refleja en los intentos por controlar a los demás al establecer procedimientos, censurar a la gente, decir a otros miembros de qué deberían hablar, etc. Con respecto a cualquier figura de autoridad del grupo, como el presidente, este tipo de comportamiento emocional se refleja como contradependencia. La contradependencia se refiere a sentimientos de querer resistirse a la autoridad: "Averigüemos qué es lo que el presidente quiere que hagamos y, luego, *no lo hacemos*", o "Hagámoslo a nuestro modo, *no como él quiere*".

En la mayoría de los grupos formales este comportamiento probablemente será más sutil porque las normas de cortesía y las diferencias en el poder formal militan en contra de las expresiones abiertas de contradependencia. Y, sin embargo, no es difícil que el consultor de procesos haga observaciones en torno a este comportamiento para ayudar al grupo a reconocer su legitimidad y distinguir cómo se hace frente a los problemas emocionales, a diferencia de las expresiones auténticas relacionadas con la tarea.

La *respuesta tierna que busca apoyo* se refleja de diversos modos. Los miembros buscan a alguien con quien aparentemente están

de acuerdo e intentan formar una alianza o subgrupo de apoyo dentro del grupo total; tratan de evitar el conflicto, se apoyan, se ayudan y, en general, tratan de suprimir los sentimientos agresivos y divisorios. Con respecto a la autoridad, este comportamiento se refleja como dependencia —buscar a alguien en quien apoyarse, que los guíe y que solucione los problemas que consideran tener.

¿Cómo distingue el consultor de procesos este tipo de comportamiento del comportamiento constructivo, que soluciona problemas? En primer lugar, observa en qué punto de la historia del miembro o del grupo ocurre dicha conducta. Como se ha indicado, el comportamiento orientado a uno mismo, con bases emocionales, ocurre al principio de la historia, cuando los miembros están tratando de establecerse en el grupo. Este mismo tipo de comportamiento, en una fecha posterior, simplemente significaría un apoyo auténtico con referencia a la tarea.

Un segundo criterio consiste en que el consultor distinga si el apoyo se basa en una auténtica comprensión mutua, o si se trata de una reacción ciega. El comportamiento basado en lo emocional, descrito aquí, con frecuencia se pone de manifiesto cuando los miembros forman alianzas sin mostrar evidencia alguna de que entienden los puntos de vista de los demás. El consultor necesita ayudar al grupo a distinguir la búsqueda precipitada de apoyo, la ayuda indiscriminada y la dependencia inapropiada, de otras conductas semejantes que pueden ocurrir más tarde en el proceso de solución de problemas.

La *respuesta de renuncia o negación* se caracteriza por la represión de tensiones y sentimientos y con frecuencia ocasiona una reacción bastante pasiva, indiferente y lasa. Es como si la persona estuviera diciendo: “Ustedes sigan adelante y discutan todo lo que quieran, logren que el grupo comience mientras yo observo; en realidad no tengo sentimientos acerca de esto, de modo que “me subiré al tren” cuando las cosas se organicen debidamente”.

Otra versión de esta conducta emocional se da cuando la persona argumenta que los sentimientos no tienen lugar en las discusiones del grupo y que es forzoso que dejen de existir y que se supriman a cualquier costo. Cuando surge un pleito, la persona dice: “Compañeros, todos somos individuos civilizados y maduros; podemos arreglar esto lógica y calmadamente. No permitamos que nuestros sentimientos nos vengzan; apeguémonos a los hechos”.

Si la persona verdaderamente fuera racional y lógica, comprendería que los sentimientos en tal situación son hechos que deben tomarse en cuenta. Se pueden suprimir y eliminar de la agenda, pero no pueden desaparecer y tampoco es posible impedir que afecten el comportamiento de cada uno de los miembros para solucionar problemas. Si uno de los miembros del grupo siente tensiones y preocupaciones, de hecho no estará escuchando a los demás miembros ni se preocupará por ellos y, por tanto, no aportará nada a la solución efectiva de problemas.

Cada uno de nosotros, como ser humano, es capaz de tener cualquiera de estos tipos básicos de reacción al esforzarse por hacer frente a los problemas emocionales del grupo. El estilo de respuesta que tendamos a utilizar dependerá de nuestra personalidad, de nuestras experiencias en situaciones interpersonales, del comportamiento de los demás miembros del grupo y de la formalidad y estructura de la situación. Por ejemplo, es más probable que un grupo formal, muy controlado, produzca reacciones de renuncia y negación y, a la larga, devenga un grupo muy poco motivado, más bien apartado. Cuando un grupo de este tipo trata de solucionar un problema difícil, no hay garantía de que los miembros se motiven lo suficiente para dirigir sus energías al problema, o de que sean capaces de comunicarse lo suficientemente bien como para establecer una auténtica solución. Por otra parte, si se permiten y se exploran las expresiones emocionales, esto conducirá a una incomodidad inicial pero, a la larga, producirá un nivel más alto de comunicación y un grupo más fuerte y más efectivo.

Resolución de problemas emocionales

Se han descrito cuatro tipos de problemas emocionales que enfrenta cada persona cuando entra a una nueva situación de grupo —el problema de identidad, el problema de influencia y poder, el problema de necesidades y metas y el problema de aceptación e intimidad. En tanto la persona no encuentre un papel para sí misma en el grupo y hasta que éste establezca normas relativas a metas, influencia e intimidad, se sentirá tensa y manifestará diversas reacciones emocionales.

El precio que tiene que pagar el grupo por este comportamiento consiste en que los miembros se preocupan por sus propios sentimientos y, por tanto, son menos capaces de escucharse unos a otros y

solucionar problemas. Sin embargo, cada grupo debe pasar por las dificultades iniciales del desarrollo mientras los miembros trabajan con estos problemas y encuentran su lugar. Si la estructura formal no permite este desarrollo, el grupo nunca será capaz de realizar un esfuerzo colectivo y siempre seguirá siendo un conjunto de individuos unidos por una estructura formal.

El consultor de procesos puede ayudar al grupo a resolver los problemas emocionales de numerosas maneras. En primer lugar, debe darse cuenta de lo que está sucediendo y no angustiarse por los problemas iniciales de comunicación que padecen los miembros. En segundo lugar, necesita lograr que el grupo comprenda que los primeros pleitos, alianzas y reacciones de renuncia son esfuerzos por parte de los miembros para conocerse, ponerse a prueba y encontrar su lugar dentro del mismo. El consultor puede hacerlo dando al grupo una perspectiva de sí mismo, mediante cápsulas de teoría de grupos del tipo que se presenta aquí. Puede expresar su convicción de que los miembros están trabajando en una tarea legítima para establecer un grupo, y no perdiendo el tiempo.

Para ayudar, el consultor necesita entender por completo cómo se forman los grupos y cuáles problemas están implicados en la evolución de sus normas y, con el tiempo, de su cultura (Schein, 1985). En particular, debe estar consciente de que, conforme disminuye el comportamiento orientado a uno mismo y el grupo comienza a tomar forma, necesita manejar tanto sus relaciones externas como su funcionamiento interno para que pueda sobrevivir y operar bien.

La administración de procesos requiere percepción, tiempo y energía. Como consultor de procesos, encontré que debía ayudar a los gerentes a aceptar la realidad en torno a las inversiones que necesitaban hacer en las funciones del grupo. Por lo común, los gerentes esperan que los grupos sean capaces de dedicarse a trabajar de inmediato y no permiten un periodo para que el grupo se establezca. Si el grupo no soluciona los problemas con rapidez, los miembros se enojan y se desilusionan de su esfuerzo. Entonces, el consultor debe alentar a los gerentes para que tengan paciencia y asignen suficiente tiempo a las reuniones del grupo para que se desarrolle y para que sus miembros comprendan que su propio enojo e impaciencia son reflejo de los mismos problemas emocionales que enfrentan.

Por último, el consultor debe ser un experto en proporcionar retroalimentación útil a los miembros con respecto a su propio com-

portamiento. Es probable que entre los miembros ocurran enfrentamientos sin que se den cuenta de lo que sucede ni del porqué. Para que adquieran cierta percepción sobre esta conducta y se vuelvan más capaces de diagnosticarla ellos mismos, es necesario que el consultor ayude a cada uno de los miembros a entender su propio comportamiento y la forma de enfrentarlo.

Conforme los miembros adquieren esta percepción, empiezan a conocer lo que los demás sienten y cómo reaccionan; y cuando empiezan a entender que el grupo puede incluirlos y aceptar su aportación potencial, poco a poco se van relajando y aumenta su capacidad para prestar atención a los demás. Cuando esto sucede, se puede percibir un cambio en el ambiente y en el estado de ánimo. Hay menos urgencia, se escucha más, se evaden menos las tareas que se deben de realizar, hay más disposición para colaborar como grupo, menos formalidad, y rechazo a los reglamentos arbitrarios, pero más disciplina y disposición para suprimir las agendas personales en beneficio de la actuación de todo el grupo. Lo más importante que debe comprenderse es que estas condiciones sólo se pueden lograr si se permite que el grupo resuelva sus problemas internos y externos. No hay que presionarlo ni imponerle las reglas.

FASE 2: FUNCIONES PARA LA TAREA Y PARA EL MANTENIMIENTO DEL GRUPO

Hasta el momento he hablado de lo que ocurre durante el principio de un grupo, antes de que esté listo para solucionar los problemas con eficacia. En las siguientes secciones trataré diversos aspectos de la solución de problemas del grupo y las aportaciones que los miembros hacen para tal fin. La figura 4.2 muestra una lista de las que se han llamado funciones para la *tarea* y funciones para el *mantenimiento*. Estos comportamientos deben ocurrir en cierto grado dentro del grupo para que éste progrese efectivamente. El grupo también necesita mantenerse en su medio ambiente y cumplir con las funciones de *mantenimiento de los límites*.

Desde el punto de vista del consultor de procesos, las listas son importantes como un medio de comprobación, para determinar qué tipo de funciones se están realizando adecuadamente, cuáles están detenidas y cuáles no se están efectuando en forma correcta. El ob-

Funciones para la tarea

Iniciar
Buscar información
Dar información
Buscar opinión
Dar opinión
Aclarar
Elaborar
Resumir
Comprobar el consenso

Funciones para formar y mantener el grupo

Armonizar
Hacer concesiones
Cuidar la entrada
Alentar
Diagnosticar
Establecer normas
Probar las normas

Funciones para la administración de los límites

Definir los límites
Explorar
Negociar
Traducir
Custodiar
Manejar entrada y salida

Figura 4.2**Funciones para la tarea y para la formación y mantenimiento de grupos**

servador del proceso también puede estudiar la distribución de las funciones para determinar si se repartieron equitativamente, si algunos miembros realizan un tipo de función de modo consistente, qué funciones realiza el líder, etcétera.

A. Funciones para la tarea

Veamos primero algunas funciones para la tarea. Si se pretende que un grupo progrese en la realización de un trabajo, debe haber algo de *iniciación*. Alguien debe plantear la meta o el problema, formular propuestas sobre la manera en que se trabajará, establecer ciertos límites de tiempo u objetivos, y cosas parecidas. Con frecuencia, esta función corresponde al líder o a la persona que convocó al grupo, pero a medida que el grupo crece y adquiere confianza, la iniciación de funciones provendrá de propuestas de una gama cada vez más amplia de miembros.

Para que se pueda progresar, es necesario *buscar y dar opinión*, así como *dar y obtener información* respecto a los diversos problemas

relacionados con el trabajo. Los tipos de información y opiniones que busca un grupo para la consecución de sus tareas a menudo son esenciales para la calidad de la solución. El observador debe esmerarse en notar —y ayudar al grupo a observarlo por sí mismo— si se concedió suficiente tiempo a las funciones de obtener información y opiniones. También es importante distinguir lo que es buscar y dar, y la diferencia entre información y opinión. Con frecuencia, los grupos tienen dificultades porque son demasiados los miembros que dan opiniones antes de que se haya obtenido y dado información suficiente, lo cual conduce a un debate infructuoso. El consultor puede ayudar preguntando, en una situación como ésta, el tipo de información que podría necesitarse para resolver el problema entre las diferentes opiniones presentes.

Aclarar y elaborar son funciones esenciales en un grupo para comprobar la suficiencia de la comunicación, aprovechar las ideas de otros y emplear ideas más creativas y complejas. Si no tienen lugar estas actividades, entonces el grupo no estará utilizando su fuerza singular. Una de las intervenciones más comunes y eficaces que puede realizar el consultor de procesos consiste en formular preguntas aclaradoras, o probar si lo que escuchó es correcto enunciando nuevamente algunas ideas de los miembros.

Resumir es una función importante para garantizar que las ideas no se pierdan, ya sea por el tamaño del grupo o por la duración de la discusión. El resumen eficaz incluirá un repaso de los puntos que el grupo analizó y las diferentes ideas que se expresaron para que, en cuanto se llegue al momento de la decisión, el grupo proceda con información completa. Uno de los problemas más comunes que he observado en los comités, las fuerzas de trabajo y los equipos de ejecutivos, consiste en que tienden a trabajar de modo consecutivo y procesan una idea a la vez, sin obtener jamás perspectiva alguna sobre la totalidad de su discusión; al final, lo que falta es, justamente, la función de resumir. Esta función puede realizarse a través de un secretario que anote las ideas en el pizarrón conforme el grupo proceda, para tener su propio resumen visible ante él; o, de vez en cuando, por medio del repaso que alguno de los participantes haga de lo que escuchó, obteniendo generalizaciones tentativas para que el grupo las considere. Esto, junto con las aclaraciones, es una función muy útil para el consultor.

Por último, el grupo requiere que alguien compruebe periódicamente si se aproxima a una decisión, o si hace falta continuar en la discusión para llegar a ella. La *comprobación del consenso* podría consistir simplemente en preguntar "¿Estamos listos para decidir?"; o en hacer resúmenes como el siguiente: "Me parece que hemos expresado estas tres alternativas y que nos inclinamos hacia la segunda, ¿tengo razón?" El éxito de esta función requerirá una persona con sensibilidad suficiente para seleccionar el momento oportuno y proceder a hacer la prueba, aunque algunas pruebas inoportunas son útiles para recordar al grupo que todavía necesita seguir discutiendo.

Funciones para la tarea como las anteriores resultan de tan obvia importancia para resolver eficazmente los problemas, que es muy fácil que el consultor de procesos logre que el grupo acceda al proceso en esos términos. Uno de los mayores problemas del consultor se presenta al seleccionar el comportamiento que deberá captar la atención del grupo. Las funciones para la tarea ofrecen una alternativa sencilla, y es poco probable que los miembros se resistan a ella por considerarla irrelevante.

B. Funciones para la formación y el mantenimiento interno

Para que el grupo sobreviva y se desarrolle como un instrumento eficaz en la solución de problemas, los miembros necesitan ocuparse de establecer y mantener buenas relaciones. Lo ideal, sería que estas preocupaciones se expresaran a lo largo del ciclo de vida del grupo pero, como vimos cuando examinamos las primeras fases, los miembros necesitan superar primero la preocupación por sus propias necesidades para no perjudicar sus relaciones con los demás.

Para el grupo, el problema radica en saber cómo restablecer las relaciones lesionadas y/o disminuir las tendencias a que se lesionen. Una relación lesionada se manifiesta, por ejemplo, en el caso de dos miembros que están enojados porque tienen puntos de vista opuestos en torno a un problema relativo al trabajo; o miembros que perdieron en la votación o fueron ignorados y, por tanto, se sienten rechazados; o miembros que se sienten incomprendidos o relegados, etc. En estos casos, la persona se preocupa temporalmente por sus necesidades y sentimientos, lo cual le resta capacidad para contribuir al esfuerzo del grupo. Si no se efectúan labores para el mantenimiento del grupo, ese miembro no vuelve a armonizar y, por

consiguiente, se pierde como recurso del grupo o, peor aún, se convierte en un saboteador del esfuerzo colectivo.

Algunas de las actividades de los miembros pueden considerarse, mejor, como de mantenimiento preventivo. Por ejemplo, la función de *regular la entrada* garantiza que los miembros que tienen una aportación para solucionar problemas tengan oportunidad de presentarla. Así, la función de regular la entrada implica reducir la actividad de los miembros hiperactivos y, a la vez, incrementar la de los miembros demasiado pasivos. Con frecuencia me he encontrado en un grupo observando a una persona abrir la boca una y otra vez para, en realidad, poder expresar sólo una o dos palabras antes de verse interrumpida por otra persona más agresiva que le quita la palabra para imponer su punto de vista. Después de dos o tres intentos, la persona se da por vencida, a menos que alguien note el problema y le dé la oportunidad de expresarse.

Alentar puede cumplir una función similar, al ayudar a una persona a formular su observación, en parte para dar al grupo el beneficio del contenido, pero también para garantizar que esa persona y las demás sientan la aceptación del grupo.

Armonizar y hacer concesiones son aspectos que se colocan deliberadamente en la lista de funciones para el mantenimiento, en vez de ponerlos en la lista de funciones para la tarea porque son útiles para disminuir los desacuerdos destructivos que surgen entre los individuos; además, definitivamente tienen una utilidad limitada para solucionar problemas para la tarea. Éste es un punto crucial dado que los consultores de procesos, al preocuparse por la eficacia del grupo, pueden ser considerados como individuos que favorecen la armonía y el funcionamiento tranquilo todo el tiempo. De hecho, puede resultar necesario que el grupo confronte desacuerdos difíciles y que trabaje mucho para llegar a alguna solución integradora auténtica que no implique hacer concesiones ni armonizar. Es posible que el consultor tenga que ayudar con frecuencia al grupo a confrontar y trabajar en un problema cuando preferiría retractarse y hacer concesiones. Sin embargo, si la comunicación se interrumpe y varios miembros discuten o toman posiciones por razones personales, como la de conservar su propia posición en el grupo, quizá sea necesario, como medida de mantenimiento, armonizar el conflicto y ayudar a cada uno de los miembros a darse cuenta de su propio comportamiento para restablecer las buenas comunicaciones.

Diagnosticar, establecer normas y probarlas son puntos más relevantes como medidas curativas cuando las relaciones se han estropeado hasta un punto determinado. Lo que necesita el grupo, al llegar a ese punto, es un periodo de suspensión de las operaciones del trabajo mientras (1) observa sus procesos, comprueba cómo se siente la gente acerca del grupo, de sus normas y de su método de operación y (2) ventila los problemas y conflictos que pueden haber surgido. La mayoría de los grupos no se dedica a este tipo de comportamiento si no está presente un consultor o alguno de los miembros toma una verdadera orientación del proceso. Y, sin embargo, estos periodos de reevaluación y catarsis son absolutamente necesarios para que la mayoría de los grupos de trabajo sigan siendo eficaces.

C. Funciones para la administración de los límites

Todos los grupos existen en algún tipo de ambiente organizacional o social, por lo que una de sus principales tareas consiste en manejar sus relaciones con este ambiente (Ancona, 1988).¹

Definir los límites especificando quién está y quién no está dentro del grupo, es uno de los aspectos fundamentales de estas funciones y el consultor observará una gran variedad de comportamientos que sirven para comunicar, tanto a los miembros del grupo como a quienes no lo son, quiénes pertenecen al grupo —uniformes especiales, estilos de comunicación, nombres que los grupos se dan, actas de las asambleas que comunican quién está adentro y quién está afuera, y otros más.

Explorar se refiere a las actividades que proporcionan al grupo la información que necesita acerca de su ambiente. Esta información puede referirse a lo que está por suceder para que el grupo pueda pronosticar su propio futuro, qué recursos están disponibles, qué personas clave en el ambiente piensan en el grupo, cuáles fuentes de apoyo y cuáles fuentes de peligro existen, etc. El consultor de procesos, cuya función es medir los límites, puede ser especialmente útil al identificar cuándo algunas funciones esenciales de la exploración se han dejado

¹ Se ha realizado mucho menos trabajo sobre la definición de las funciones para mantener los límites que para definir las funciones del mantenimiento interno. Las que se identifican particularmente aquí se basan en la extensa obra de Ancona (1988).

de llevar a cabo, poniendo así al grupo en peligro debido a inesperados acontecimientos ambientales.

Negociar con el ambiente implica una multitud de actividades diseñadas para garantizar que el grupo reciba lo que necesite, maneje las fuentes de oportunidades o amenazas y, en general, mantenga buenas relaciones con aquellas personas ajenas al grupo que puedan afectar su destino. Así, de vez en cuando el grupo enviará información y designará embajadores para negociar con personas externas clave en caso de que surjan algunos conflictos de interés, o para abrir canales de comunicación con otros grupos en la medida en que sea necesario.

Traducir se refiere a todas las funciones cuyo propósito es averiguar qué significan para el grupo los mensajes de otras personas, y en formular sus propios mensajes al exterior de manera que los otros puedan entenderlos. En este proceso de intercambio de información con el ambiente, el grupo tendrá que filtrar, clasificar y elaborar información para asegurar la comprensión interna y la aceptación externa. Aquí, el consultor de nuevo cuenta con una oportunidad especial para formular preguntas acerca de lo que diferentes palabras significan para otras personas, mientras él escucha al grupo.

Una de las actividades especialmente importantes en este campo es la *protección tecnológica*, gracias a la cual se lleva al grupo cualquier información especial que necesite para realizar su tarea (Allen, 1977). En grupos orientados técnicamente, como por ejemplo los equipos para el desarrollo de productos en ingeniería, algunos miembros estudian el ambiente técnico externo para llevar al grupo aquella información esencial que se relacione con su trabajo particular.

Defender o vigilar el límite se refiere a las actividades que garantizan que el sentido de integridad del grupo no será violado. Entre estas actividades se incluyen: saber quién es invitado a las reuniones, qué información se comparte con cuáles personas externas, qué acuerdos se establecen entre los miembros acerca de mantener la información confidencial, cómo se maneja a los visitantes inoportunos, cómo se trata a los miembros que divulgan información o avergüenzan al grupo, etcétera.

El manejo de entrada y salida se refiere a los procesos que emplea el grupo para integrar a miembros nuevos (inmigrantes) y para liberar a los miembros actuales que se van (emigrantes o parias). Así, las actividades sociales, el adoctrinamiento, la capacitación y los ri-

tos de entrada ocurrirían alrededor de los miembros nuevos, y habría diferentes tipos de ritos de salida para los miembros que parten, dependiendo de las condiciones en las que se fuesen: ¿Los miembros se van porque fueron ascendidos y tienen que salir del grupo, porque fueron enviados a una misión por el grupo, porque no les gusta el grupo, porque no se adaptan al grupo, o porque han violado las normas del grupo y se les está excomulgando?

Es posible identificar otras funciones, y las listas que se presentan aquí no son necesariamente las mejores maneras de clasificar las diversas actividades y papeles que desempeñan los miembros de un grupo. El punto más importante para el consultor de procesos consiste en reconocer que cada grupo debe manejar su propia creación y su propio mantenimiento, tanto interna como externamente. Al observar cómo maneja el grupo estas diferentes actividades y cuáles son manejadas en exceso o con insuficiencia, el consultor puede apreciar dónde son más necesarias las intervenciones.

Las dos fases que he presentado no describen el ciclo completo de un grupo (Schein, 1985). A medida que el grupo madura y desarrolla una cultura, surgen también nuevos problemas y conceptos, pero estos últimos escapan del alcance del consultor, a menos que se le llame para ayudar a un grupo que se encuentra estancado y requiere revitalización.

Cómo ayudar al grupo a aprender

¿Cómo puede el consultor de procesos alentar regularmente la ejecución de funciones de este tipo? Una de las técnicas más sencillas consiste en sugerir que al final de cada una de las reuniones (o con cierta periodicidad) el grupo destine un pequeño lapso, por ejemplo entre quince y treinta minutos, a repasar su reunión para saber qué sienten los miembros acerca de la manera en que se manejó la junta. Estas opiniones pueden reunirse de manera ilimitada o con la ayuda de instrumentos de diagnóstico como el que aparece en la figura 4.3. Esta serie de preguntas, en particular, se orienta a las relaciones internas, pero sería igualmente apropiado crear una serie de preguntas que giraran alrededor del manejo de los límites externos, cuando el consultor lo considerara necesario.

Calificación de la efectividad del grupo

A: Metas											
<u>Malo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>Bueno</u>
Confuso; dividido; conflictivo; indiferente; poco interés							Claro para todos; compartido por todos; todos se interesan en las metas, se sienten involucrados				

B: Participación											
<u>Malo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>Bueno</u>
Pocos dominan; algunos son pasivos; a algunos no se les escucha; varios hablan al mismo tiempo o interrumpen							Todos participan; a todos se les escucha				

C: Sentimientos											
<u>Malo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>Bueno</u>
Inesperados; ignorados o criticados							Expresados libremente; respuestas enfáticas				

D: Diagnóstico de los problemas del grupo											
<u>Malo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>Bueno</u>
Se va directamente a propuestas curativas; se tratan los síntomas en vez de tratar las causas básicas							Cuando surgen problemas se analiza la situación con cuidado antes de proponer cualquier acción; los remedios atacan a las causas básicas				

(Continúa)

Figura 4.3

Ejemplo de una forma para analizar la efectividad del grupo

E: Liderazgo

Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bueno
Necesidades del grupo por- que no se ha satisfecho el liderazgo; el grupo de- pende demasiado de una sola persona, o de unas cuantas								A medida que surge la necesidad de liderazgo, varios miembros la satis- facen ("liderazgo distri- buido"); cualquier persona siente la libertad de ofre- cerse voluntariamente con- forme observa la necesidad del grupo			

F: Decisiones

Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bueno
No se toman las decisiones necesarias; parte del grupo toma la decisión; los de- más no se comprometen								Se busca el consenso y se pone a prueba; las desvia- ciones son apreciadas y utilizadas para mejorar la decisión; cuando se toma la decisión ésta es apoyada totalmente			

G: Confianza

Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bueno
Los miembros desconfían unos de otros; son corte- ses, cuidadosos, cerrados, en guardia; escuchan su- perficialmente pero en el interior rechazan lo que dicen los demás; tienen miedo de criticar o de que se les critique								Los miembros se tienen confianza unos a otros; revelan al grupo lo que dudarían en exponer a otros; respetan y utilizan las respuestas que ob- tienen; pueden expresar reacciones negativas li- bremente sin temor a las represalias			

H: Creatividad y desarrollo

Malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bueno
Los miembros y el grupo están esclavizados por la rutina; operan por rutina; las personas son estereo- tipadas y rígidas en sus papeles; no hay progreso								El grupo es flexible; bus- ca nuevas y mejores ma- neras, los individuos cambian y crecen; son creativos; reciben apoyo individual			

Figura 4.3 (Continuación)

Si se utiliza un cuestionario diagnóstico, es necesario asignar más tiempo al análisis. Si el grupo se siente escéptico en cuanto al valor de cualquier diagnóstico, conviene empezar con breves periodos de discusión abierta, guardando el cuestionario hasta que el grupo comprenda el valor de estas discusiones y esté dispuesto a dedicarles más tiempo. El consultor siempre puede comenzar la discusión orientándola sólo a una o dos de las preguntas cuando considere que hayan surgido algunos problemas particulares.

El papel del consultor durante los periodos de diagnóstico debe manejarse con cuidado. Existe en el grupo la gran tentación de precipitarse sobre todas las jugosas observaciones que hizo el consultor durante las últimas horas. Esta tentación con frecuencia se intensifica cuando el grupo invita al consultor a exponerle sus observaciones: "¿Cómo considera que nos fue durante la junta?", "Usted ha estado sentado observándonos durante un par de horas; ¿en qué pensaba?"

En esos momentos, el consultor debe recordar su misión básica: lograr que el grupo *comparta* la elaboración del diagnóstico y ayudar al grupo a *aprender* a diagnosticar sus propios procesos. Si el consultor sucumbe y se pone a hacer observaciones, existe el gran peligro de que el grupo abandone su responsabilidad de diagnosticar. Además, si el consultor hace observaciones con las cuales algunos miembros no están de acuerdo, pronto lo neutralizarán. Por último, si el consultor expresa sus propias observaciones antes que todos, estará olvidando que sus filtros operarán y que posiblemente informará cosas menos importantes o que son reflejo de sus propios prejuicios.

Dadas estas dificultades, es importante que el consultor de procesos aliente al grupo para que asigne tiempo al diagnóstico y también para que sea el primero en tratar de expresar y entender sus propios procesos. Una vez que el grupo ha identificado un área donde los miembros tienen algunas observaciones que hacer, es completamente apropiado que el consultor añada sus propias observaciones y que aproveche la oportunidad para que los miembros se comprendan más a fondo, ofreciéndoles no sólo observaciones, sino también alguna teoría de grupos. Pero el grupo debe tomar la iniciativa y el consultor necesita trabajar dentro de las áreas que el grupo considere pertinentes. Si el grupo insta al consultor a realizar este trabajo por ellos, él debe declinar con cortesía y, a su vez, insistir en que el grupo intente realizar el diagnóstico.

RESUMEN

Hasta el momento he enfocado el estudio de diversos aspectos y funciones del comportamiento del individuo en el grupo. He examinado las causas del comportamiento orientado a uno mismo y los diferentes tipos de conducta orientada a uno mismo. En seguida, estudié diversas funciones del trabajo destinadas a posibilitar la realización de una tarea, así como varias funciones de mantenimiento, cuyo fin consistía en mantener al grupo en buenas condiciones de trabajo y en manejar las relaciones del grupo con su ambiente externo. Ya que se han tratado estos puntos fundamentales, se procederá ahora a analizar los procesos involucrados en el trabajo real del grupo: solucionar problemas y tomar decisiones.

5

Solución de problemas del grupo y toma de decisiones

Por lo general, los grupos existen en las organizaciones con algún propósito. Tienen una función; se supone que deben trabajar en una tarea o en la solución de un problema. Ya sea que enfoquemos un grupo de dos personas, como un cliente y el consultor, intentando establecer una relación, o la reunión de una fuerza de trabajo a la cual fue invitado el consultor como parte importante para que éste conozca la organización, siempre hay una tarea definida explícita o implícitamente; siempre hay problemas que deben solucionarse; decisiones que deben tomarse, y tiempo y esfuerzo que administrar. ¿Cómo ataca un grupo los problemas y los soluciona?

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La solución de problemas como proceso es muy discutida y poco comprendida. Me propongo presentar al lector no un modelo finalmente válido de este proceso, sino un modelo práctico que se pueda someter a la observación y al análisis. Los pasos o etapas que describiré y analizaré son aplicables a cualquier tipo de proceso para solucionar problemas, ya sea que esto ocurra en la mente de un gerente individual, en un grupo de dos personas, en un comité grande o en toda la organización. La orientación seguirá siendo, como ha sido en los capítulos pasados, hacia el grupo pequeño, porque con frecuencia es en la unidad de este tamaño donde el consultor de procesos puede hacer sus aportaciones.

El modelo básico presentado en la figura 5.1 es una versión del modelo desarrollado originalmente por Richard Wallen para em-

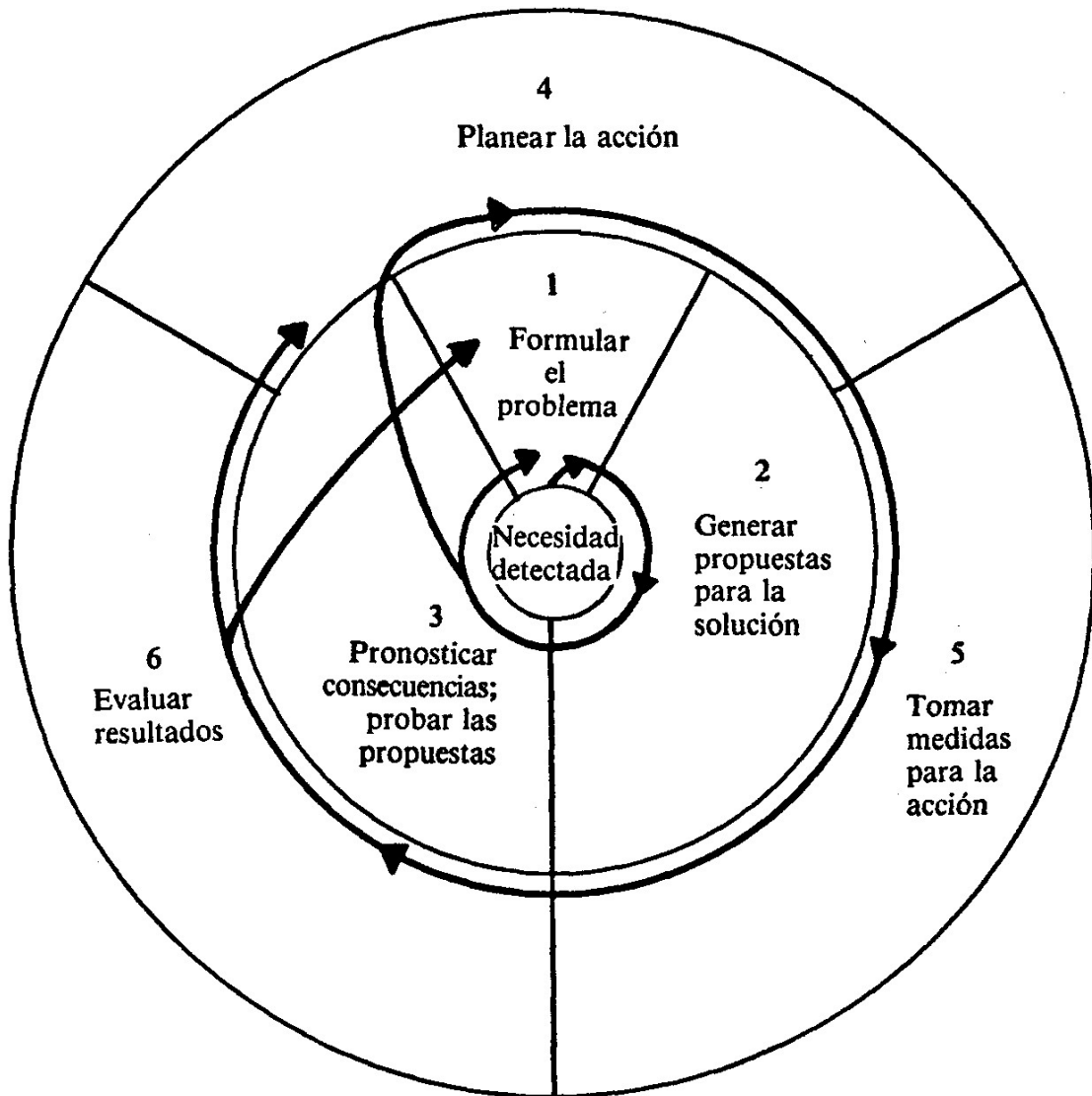


Figura 5.1
Modelo de las etapas en la solución de problemas

plearse en programas de capacitación de sensibilidad. Distingue dos ciclos básicos de actividad: uno que ocurre antes de que se tome cualquier decisión o acción, y otro que ocurre después de que se ha tomado la decisión de actuar. El primer ciclo consiste en tres etapas:

1. formular el problema;
2. generar propuestas para la solución;
3. pronosticar las consecuencias de las soluciones propuestas o probar tales soluciones, evaluándolas conceptualmente antes de comprometerse en la acción final.

Este ciclo termina cuando el grupo toma una decisión formal en torno a lo que habrá de hacer. Entonces, el segundo ciclo implica lo siguiente:

4. *planear la acción;*
5. tomar medidas de acción;
6. evaluar los resultados de las medidas de acción, lo cual a menudo conduce de nuevo al primer ciclo, con la redefinición del problema.

La razón fundamental para dividir el proceso total en etapas como éstas radica en que, cuando la solución de los problemas no funciona, se debe generalmente a que una etapa determinada se ha manejado mal u omitido.

Ciclo 1

Formulación del problema. Según mi experiencia en la solución de problemas y al ver cómo los solucionan otros consultores, el paso más difícil, por mucho, es el primero: la definición del problema. La dificultad surge, en parte, debido a una confusión entre los *síntomas* y el *problema*. El gerente por lo general inicia el proceso para solucionar un problema cuando alguien le hace ver alguna dificultad, o descubre que algo no se está haciendo como debería hacerse: las ventas han disminuido, no se ha cumplido con un programa de entregas, un cliente enojado está al teléfono, la línea de producción se ha interrumpido, hay un incendio en el taller, o cualquier cosa por el estilo.

Ninguna de las cosas mencionadas es, en realidad, “el problema” sobre el cual es necesario trabajar. Más bien, son los síntomas que deben eliminarse. Antes de que el gerente pueda empezar a solucionar el problema, necesita identificarlo o encontrarlo; ésta es la etapa crucial y, con frecuencia, la más difícil de todo el ciclo.

Tomemos como ejemplo un caso en el que las ventas disminuyen para ilustrar la complejidad. El gerente X ha reunido a sus subordinados clave y se sientan todos a discutir “el problema” de la disminución de ventas. Si el gerente no es sensible al problema que se plantea, es posible que pronto se encuentre en medio de una discusión para saber si el presupuesto de publicidad debería elevarse, o si debería mandar otros diez hombres al campo. Pero, ¿ya definió su problema? ¿Acaso *ha identificado cuáles podrían ser los diversos problemas alternativos* que quizá estén causando una reducción en las ventas?

La disminución de las ventas podría tener cualquier número de causas —pronósticos de ventas erróneos (lo cual no implica la necesidad de hacer algo en el campo, sino en el departamento de mercadotecnia); un competidor que pudo haber entrado al mercado de pronto; una reducción en la calidad del producto; el hecho de que dos vendedores clave se hubieran ido con la competencia; un cambio en los gustos del consumidor, etcétera. Sin tener algún diagnóstico preliminar —el cual, incidentalmente, puede tomar tiempo y esfuerzo— el gerente no sabrá qué es lo que realmente está causando la discrepancia entre las ventas pronosticadas y las ventas reales. No identificará aquello en lo que debería trabajar realmente.

El consultor de procesos a menudo puede representar un papel clave en esta etapa, porque es menos probable que él ceda ante la presión de tiempo que padece el gerente y, por tanto, es más probable que note los atajos prematuros en el razonamiento y en los diagnósticos equivocados. Con frecuencia, su papel consiste en ayudar al grupo a hacer las cosas con mayor lentitud, y a reconocer que pudo haber actuado precipitadamente en un problema que no fue bien definido. En suma, se requiere tiempo inicial para identificar el problema, a fin de trabajar posteriormente en él ahorrando el tiempo y el esfuerzo que antes se malgastaban.

Una categoría especial de problemas merece mención especial en este punto: aquélla que implica las relaciones interpersonales. Un gerente dice que tiene un “problema” cuando pretende motivar a un subordinado, o coordinarse con otro departamento, o ejercer influencia sobre su jefe, o integrar los esfuerzos de varias personas. Con frecuencia estos “problemas” se perciben como frustraciones y tensiones, dada la poca comprensión por parte del gerente de lo que realmente lo frustra o lo pone tenso. En cierto sentido, el gerente sabe que algo no anda bien, pero no sabe cuál es realmente el problema.

En casos como éstos, el consultor de procesos puede ayudar al gerente o al grupo a identificar su problema, pidiéndole que identifique incidentes concretos o ejemplos de acontecimientos que los pudieron conducir a tales sentimientos de frustración. Al estudiar estos incidentes cuidadosa y detalladamente, tratando de identificar el hecho que realmente disparó la frustración, casi siempre se puede definir el problema verdadero. El paso esencial consiste en estudiar los incidentes concretos y generalizar el problema a partir de ellos.

Este proceso, presentado en la figura 5.2, es un paso necesario para la formulación de cualquier problema, y es el que se omite con mayor frecuencia, lo cual conduce al cierre prematuro de lo que podría ser un diagnóstico incorrecto del problema. En el ejemplo de la disminución de las ventas, el grupo debe reconstruir con cuidado exactamente cuándo y dónde han ocurrido todos los casos citados, para después determinar qué tienen en común.

Generación de propuestas para la solución. Una vez que el problema se ha planteado de modo adecuado, el grupo puede dedicarse a proponer ideas o cursos de acción para resolverlo. En esta etapa, es probable que la dificultad mayor se presente al evaluar las propuestas una por una conforme a su aparición. Así, resulta imposible que el grupo obtenga una perspectiva suficiente del problema, al no contemplar una serie completa de posibles ideas para su solución.

Aquí, el consultor de procesos puede ayudar señalando las consecuencias de las evaluaciones prematuras: (1) no hay oportunidad suficiente para juzgar las ideas en perspectiva porque no se pueden comparar entre sí y (2) la evaluación tiende a volverse una amenaza no sólo para una idea determinada, sino también para la persona que la propuso. Los miembros cuyas ideas fueron rechazadas al principio pueden sentirse menos inclinados a presentar ideas en una etapa posterior.

Se debe alentar al grupo para que empiece esta etapa con alguna versión de la “lluvia de ideas” —proponer numerosas ideas, manteniéndolas todas frente al grupo antes de que sean evaluadas. La lluvia de ideas se basa en la regla de no permitir la evaluación de las ideas hasta que la fase de proponerlas finalice, para estimular la creatividad que se requiere en este punto.

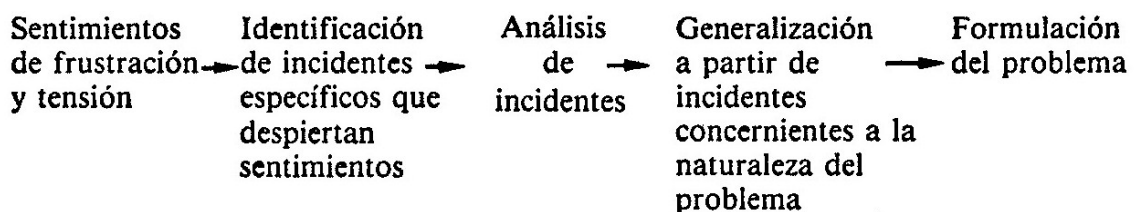


Figura 5.2

Pasos necesarios para iniciar la formulación del problema

Una vez expuestas varias ideas, el grupo puede eliminar las que obviamente no funcionarían y pasar a la siguiente etapa con las dos o tres ideas que podrían funcionar para solucionar el problema.

Pronóstico de consecuencias y comprobación de soluciones. La siguiente etapa, que consiste en probar las ideas de cualquier solución dada pronosticando y evaluando sus consecuencias, suele ser difícil, al no estar claros los criterios que el grupo debería usar para evaluar. Las pruebas de los criterios incluyen (1) la experiencia personal, (2) la opinión experta, (3) el estudio de datos o de la información existente, y/o (4) pruebas científicas planeadas o investigación.

La experiencia personal y la opinión experta son lo más fácil de obtener, pero también lo menos válido. Las encuestas y la investigación tienen mayor validez, pero requieren más tiempo y son más costosas. Una de las principales funciones del consultor de procesos, en esta etapa, consiste en proporcionar al grupo esta gama de alternativas para que equipare correctamente su método de verificación con el tipo de idea que intenta probar. Por ejemplo, si el grupo trata de decidir cuál de dos productos debe desarrollar, tal vez le convenga realizar una investigación del mercado y una prueba de comercialización; si el grupo trata de decidir si debe poner los fondos excedentes en la expansión de su capital o en programas de inversión, necesita obtener el consejo de expertos financieros, y así sucesivamente. Es muy común que el grupo utilice sólo un método de verificación, cualesquiera que sean las ideas que se evalúen.

En cada una de las etapas de la solución de problemas, la discusión puede revelar características nuevas que podrían conducir a una reformulación del problema. Por ejemplo, cuando se prueba la idea de que se necesita una nueva campaña de publicidad, al estudiar la información existente puede salir a la luz que la campaña de publicidad actual es perfectamente buena. Este descubrimiento plantea entonces la duda en torno a si era correcta la formulación inicial del problema como "la resistencia del consumidor a comprar". El consultor debe ayudar al grupo a reconocer que este tipo de conversión, desde la formulación inicial a través de la proposición de ideas y comprobación de éstas hasta la nueva formulación del problema, constituye una manera segura de solucionar el problema. La confianza y la tranquilidad que transmite el consultor son, por lo general, necesarias hasta que el grupo adquiere experiencia para percibir su propio ciclo en la

solución de problemas, debido a la tendencia a creer que la reformulación constante del problema representa sólo pérdida de tiempo.

Ciclo 2

Todo el ciclo 1 entraña pasos que se realizan en la discusión y no implican un compromiso para la acción, excepto cuando el grupo requiere recopilar información adicional para evaluar la idea. Cuando el grupo llega a algún consenso con respecto a una solución propuesta y decide actuar, entra en el ciclo 2, el ciclo de la acción. El hecho de tomar la decisión no aparece en el diagrama, pero se representa con el acto de cruzar los límites entre los ciclos 1 y 2.

Aunque se haya tomado una decisión sobre una propuesta determinada o sobre una idea para la solución, el proceso de solucionar el problema está muy lejos de terminar. El grupo necesita entonces planear todavía un detallado curso de acción, tomar medidas para la acción y establecer algún método para determinar si tales medidas realmente resuelven el problema. Este último paso debe anticiparse: “¿Qué información debemos buscar para determinar si nuestras medidas de acción obtienen los resultados deseados?”

En cualquiera de estas etapas, de nuevo es posible que el grupo descubra que no formuló el problema correctamente; por tanto, puede regresar al ciclo 1 para obtener una nueva reformulación, así como nuevas ideas, propuestas y pruebas. Otra vez deseo subrayar que esta reformulación es por completo deseable y no debe considerarse como pérdida de tiempo. Resulta mucho más costoso trabajar con un problema mal planteado y descubrirlo después de que se han tomado medidas de acción de alto precio, que hacer un mayor esfuerzo para definir el problema correctamente. Y, sin embargo, como consultor de procesos he encontrado difícil lograr que los grupos regresen al paso 1 y se pregunten: “¿Hemos formulado el problema correctamente?, ¿estamos trabajando en lo correcto?”

Planeación y realización de la acción. La etapa de planear la acción puede tratarse como un problema nuevo que requiere su propia formulación (¿cuál es el problema en realizar la propuesta que decidimos?); su propia producción de ideas (¿cuáles son algunas maneras alternativas de realizar esta propuesta?), y la consiguiente prueba de sus ideas (¿cuál de nuestras alternativas es la mejor para realizar esta propuesta?).

Si estas subetapas se frustran o se evitan, es posible que una buena propuesta se lleve a cabo de manera inadecuada y el grupo llegue a la conclusión errónea de que la propuesta era deficiente, en lugar de reconocer que el error se produjo en la escasa planeación de la acción. Aquí también, el papel clave del consultor consiste en lograr que el grupo tome las cosas con calma, alentándolo para que planee con cuidado antes de entrar en acción.

Una de las principales dificultades en esta etapa es hacer planes generales sin asignar responsabilidades claras para saber lo que cada persona pondrá en práctica. Con mucha frecuencia me he encontrado sentado en reuniones de grupos donde se tomó una decisión, la junta se levantó y nada sucedió porque todos pensaron que alguna otra persona se encargaría de dar el paso siguiente. La asignación clara de la responsabilidad de la acción no sólo garantiza que ésta se tomará, sino que también presenta una prueba para la decisión, en la medida en que la persona responsable de ponerla en práctica puede plantear preguntas acerca de la decisión que no se habían considerado antes.

En algunos casos, todo el segundo ciclo se delega a alguna otra persona o grupo. Por ejemplo, el grupo original para solucionar el problema decide: "Vamos a fortalecer nuestra campaña de publicidad"; una vez tomada esta decisión, el grupo ordena al departamento de publicidad que incremente la publicidad de ciertos productos. El grupo entonces descansa y vuelve a observar las cifras de ventas; ¿es éste un enfoque razonable? En muchos casos, la respuesta es "No".

El problema principal, cuando distintas personas o grupos realizan el ciclo 1 y el ciclo 2, consiste en que la segunda persona (o grupo) posiblemente no entiende con claridad y no se siente particularmente comprometida con la propuesta o solución que ofreció la persona (o grupo) del ciclo 1. Esta segunda persona no luchó con la definición del problema, no tuvo la oportunidad de ver las razones por las cuales otras alternativas que le parecen procedentes fueron rechazadas; y tal vez considere que la propuesta general que se le entregó no es lo bastante clara para permitir que se ponga en práctica.

De la misma manera surgen problemas en el caso en el que un grupo delega el ciclo 1 a una fuerza de trabajo o a una organización de consultoría y luego espera la propuesta por escrito. En nueve de cada diez casos, si el grupo original no se ha involucrado en el ciclo 1, y si la fuerza de trabajo no ha pensado en el ciclo 2, el grupo no

aceptará la propuesta y encontrará alguna justificación para archivarla.

Dados estos tipos de problemas, conviene asegurar un alto grado de comunicación entre las personas o grupos del ciclo 1 y del ciclo 2. Por supuesto, la situación ideal sería que estas personas o grupos constituyeran la misma unidad para la solución del problema. Si no es posible, entonces la unidad del ciclo 1 debe proporcionar una fase interina que permita que la unidad del ciclo 2 se una por completo, antes de que las dos unidades interrumpan su cadena de comunicación.

Una forma de hacerlo es comprometer a la persona que pondrá en práctica la propuesta para el proceso de solución de problemas en el primer momento que sea posible o, cuando menos, en repasar con esta persona todas las fases por las que ha pasado la unidad del ciclo 1 en sus esfuerzos por llegar a una propuesta para la solución. En este repaso, el proceso clave consistirá en permitir que esa persona quede completamente satisfecha, formulando todas las preguntas que necesite respecto de las razones por las cuales otras alternativas, que le pueden parecer mejores, no fueron seleccionadas. Esta persona debe recibir respuestas satisfactorias, o el grupo del ciclo 1 debe regresar y repasar las alternativas adicionales que planteó la persona que pondrá en práctica la propuesta.

Un grupo bueno para solucionar problemas se protegerá de la posible interrupción de las comunicaciones con la fijación de una etapa, donde se intercambiarán opiniones con las personas que pondrán en práctica la propuesta, desde las primeras etapas de la "lluvia de ideas". Si tal intercambio de opiniones tiene lugar, hay menos probabilidad de que se escapen alternativas importantes y menos probabilidad de escoger algo que no tenga sentido para la persona que pondrá en práctica la propuesta o que pueda malinterpretar. El papel del consultor de procesos, aquí, consiste en ayudar al grupo a entender lo difícil que resulta comunicar una solución compleja a la persona que la pondrá en práctica, y asegurar que lo entienda con tiempo suficiente en el proceso de solucionar problemas, para introducir medidas de protección contra la interrupción en la comunicación. Y no existe mejor método de protección que el de involucrar a la persona que pondrá en práctica la propuesta en la solución del problema tan pronto como sea posible.

Evaluación de resultados. Para asegurar una evaluación adecuada, el grupo debe llegar a un consenso sobre (1) los criterios que se utilizarán para la evaluación, (2) fechas y horarios —cuándo se deben esperar los primeros resultados—, y (3) quién será el responsable de informar sobre los datos que serán evaluados.

El otro punto crítico en esta etapa es que se debe estar psicológicamente preparado para regresar al ciclo 1 en un esfuerzo para formular el problema, y no simplemente para precipitarse con mayor arrojo o con una nueva solución. Una buena formulación del problema constituye tres cuartas partes de la solución, de modo que el grupo siempre debe estar preparado para reconsiderar lo que piensa que es el problema y el consultor debe preguntar constantemente: “¿En qué problema estamos trabajando?”

El propósito de presentar el proceso de la solución de problemas como una serie de ciclos, y no como una progresión lineal, es realzar la importancia de regresar a las primeras etapas cuando se revela nueva información.

TOOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Uno de los pasos clave en el proceso de solucionar problemas es la toma de decisiones. Las decisiones están involucradas con todas las etapas del proceso, pero son particularmente visibles durante la transición del ciclo 1 al ciclo 2, donde la unidad para solucionar problemas se compromete a probar una propuesta de acción. Antes de este paso el grupo ha tenido que decidir cuándo y dónde se reunirá, cómo se organizará, cómo asignará el tiempo, qué procedimientos o reglas utilizará para sus discusiones (por ejemplo, con un presidente formal o sin él, con o sin las Reglas de Orden de Roberts), cómo saber cuándo ha sido suficientemente bien formulado el problema para proseguir con la producción de ideas, etc. Con frecuencia los miembros del grupo no reconocen que han tomado demasiadas decisiones de proceso y que éstas tienen verdaderas consecuencias para el ambiente del grupo y para la calidad de las soluciones del problema. Por tanto, el consultor debe estar preparado para llamar la atención hacia los múltiples mecanismos mediante los cuales los grupos toman sus decisiones.

Al repasar los diferentes métodos para tomar decisiones que se anotan a continuación, es importante que no juzguemos con premura alguno de ellos como mejor que otro. Cada uno tiene su uso en el momento oportuno y cada método tiene ciertas consecuencias para futuras operaciones del grupo. Lo importante es que el grupo entienda estas consecuencias lo suficiente como para poder seleccionar un método de toma de decisiones apropiado según el tiempo disponible, los antecedentes del grupo, la naturaleza de la tarea que se está efectuando y el tipo de clima que el grupo quiera establecer.

1. Decisión por falta de respuesta ("desplome"). El método más común y quizá el menos visible para la toma de decisiones por parte de un grupo ocurre cuando alguien sugiere una idea y, antes de que alguien más comente cualquier cosa en torno a esta idea, algún otro presenta otra sugerencia, hasta que el grupo encuentra una con la cual puede actuar. Todas las ideas que se dejaron pasar fueron decididas por el grupo, en un sentido real. Pero la decisión ha consistido simplemente en *no* apoyar esas ideas, con lo cual las personas que las propusieron vieron que sus sugerencias se "desplomaron". Los pisos de la mayor parte de los salones donde se reúnen los grupos suelen estar completamente cubiertos con "desplomes".

2. Decisión por autoridad formal o por autorización a sí mismo. Muchos grupos establecen una estructura de poder o comienzan con una estructura de poder que hace evidente que el presidente o alguna otra persona con autoridad tomará las decisiones. El grupo puede generar ideas y sostener discusiones libres, pero en cualquier momento el presidente puede declarar que, después de escuchar las discusiones, decidió hacer tal o cual cosa. Este método es sumamente eficiente. Que sea o no eficaz dependerá mucho de que el presidente haya escuchado bien y haya podido seleccionar la información correcta sobre cuya base tome su decisión. Pero, si el grupo necesitara pasar a la siguiente etapa o poner en práctica la decisión, el método bajo dominio de una autoridad genera una cantidad mínima de implicación por parte del grupo y, por tanto, mina la calidad potencial de la puesta en marcha de la decisión.

Con frecuencia he estado en reuniones donde el presidente toma la decisión de hacer algo después de escuchar al grupo durante unos

cuantos minutos; sin embargo, la acción que se tomó resultó estar completamente fuera de la línea que quería el presidente. Al reconstruirlo después, resultó que el grupo malinterpretó la decisión, o no estuvo de acuerdo con ésta y, por tanto, no fue capaz o no tuvo la motivación necesaria para llevar a cabo esa decisión con eficacia.

3. Decisión por minorías. Una de las quejas más comunes de los miembros del grupo consiste en que se sienten marginados con respecto a alguna decisión. Por lo general, este sentimiento resulta cuando una, dos o tres personas emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero éstas se toman sin el consentimiento de la mayoría.

Una persona individual puede dirigir una decisión, particularmente si se encuentra representando un papel de presidencia o dirección y no le da a la oposición la oportunidad de manifestarse. Veamos el ejemplo relativo a una decisión sobre la forma en que el grupo debe trabajar. El presidente dice: "Creo que la forma en que debemos manejar este asunto es que cada uno exprese su opinión acerca del tema para ver en qué posición nos encontramos. Ahora bien, yo opino que. . ." Una vez dada su opinión, el presidente se dirige a la persona que se encuentra a su derecha y pregunta: "¿Tú qué opinas, Luis?" Después de hablar Luis, el presidente señala a la siguiente persona y el grupo continúa, después de haber tomado, en efecto, una decisión acerca de la forma en que el grupo realizará su trabajo. Y, sin embargo, nadie estuvo de acuerdo en aceptar este método de trabajo, excepto el que lo inició.

Otra táctica parecida consiste en decir: "Bueno, parece que todos estamos de acuerdo, de modo que sigamos adelante con la idea de Juan", aunque el observador minucioso posiblemente haya detectado que sólo Juan, el presidente, y quizá otra persona más hayan hablado de un modo favorable acerca de la idea, los demás permanecieron silenciosos. Si se pregunta al iniciador cómo llegó a la conclusión de que todos estaban de acuerdo, lo más probable es que conteste: "El que calla otorga, ¿no es así?; todos tuvieron la oportunidad de expresar su oposición". Si después se entrevista a los miembros del grupo, en ocasiones se descubre que una mayoría real se oponía a la idea de Juan, pero cada uno vaciló en expresarlo porque pensó que todos los demás, al quedar callados, la apoyaban. Ellos también quedaron atrapados con la idea de que "el que calla otorga".

Por último, una forma común de dominio de la minoría ocurre cuando dos miembros o más llegan a un acuerdo rápido y decidido sobre un curso de acción, y retan al grupo con la pregunta: "¿Alguien tiene alguna objeción?", si nadie levanta la voz en dos segundos, proceden: "Entonces sigamos adelante". Aquí también la trampa es la suposición de que el que calla otorga.

El consultor de procesos cumple un importante papel con respecto a estos tres primeros métodos para tomar decisiones, principalmente porque pocas veces se les denomina como tales. Y, sin embargo, muchas decisiones de grupo, en especial aquellas que corresponden al importante problema de los procedimientos, las reglas de orden y otras cosas parecidas, se hacen de una manera tan rápida como la descrita. Cuando un miembro del grupo reta estos procedimientos y dice: "En realidad no estamos de acuerdo", con frecuencia se le considera como un bloqueador y, de esta manera, se presiona mucho a los demás miembros del grupo para que permanezcan callados y permitan que las cosas sigan su curso, aunque no estén de acuerdo.

Antes que nada, el consultor necesita lograr que el grupo se dé cuenta de las decisiones que ha tomado y de los métodos mediante los cuales tomó estas decisiones; después necesita lograr que el grupo evalúe si estos métodos fueron los apropiados para la situación. Por ejemplo, los miembros pueden reconocer que el presidente, en efecto, tomó la decisión, pero tal vez consideren que esto fue lo adecuado porque había poco tiempo y alguien necesitaba tomar esa decisión pronto, para que el grupo continuara con cosas más importantes.

Por otro lado, el grupo puede decidir que el método de hacer que cada persona exprese su punto de vista introduce un elemento de formalidad y de rito en el grupo, lo cual mina su habilidad para desarrollar de un modo creativo las ideas que ya avanzaron. Entonces, el grupo quizá prefiera seleccionar un método diferente para proponer ideas. Lo importante consiste en legitimar esta discusión del proceso y en tener a la mano algunas observaciones, en caso de que el grupo tenga dificultades para discernir de qué habla el consultor.

4. Decisión por mayoría: votación y/o sondeo. Ahora llegamos a los procedimientos más conocidos para tomar decisiones, aquellos que son aceptados para aplicarse en cualquier situación de grupo porque reflejan nuestro sistema político. Una versión simple consiste en sondear la opinión de todos después de un lapso de discusión y,

si la mayoría piensa igual, suponer que esa es la decisión. La otra es más formal: expresar una alternativa clara y pedir votos en favor y en contra, así como abstenciones.

Aparentemente, este método resulta razonable, pero es sorprendente ver con qué frecuencia las decisiones tomadas mediante este método no se ponen en práctica de un modo correcto, aun por parte del grupo que las tomó. ¿Qué sucede? Si se logra que el grupo discuta su proceso, o si se entrevista a los miembros de la minoría, resulta que existen dos tipos de barreras psicológicas: (1) el miembro de la minoría a menudo considera que el periodo de discusión fue insuficiente para que él pudiera expresar su punto de vista; por tanto, se siente incomprendido y, en ocasiones, resentido; (2) el miembro de la minoría con frecuencia considera que la votación crea dos bandos dentro del grupo; que estos bandos ahora se encuentran en una competencia para ganar o perder, y que su bando perdió la primera batalla pero que sólo es tiempo lo que necesita para reagruparse, obtener algún apoyo y ganar la siguiente votación.

Es decir, la votación genera coaliciones y la preocupación de la coalición perdedora no consiste en saber la forma en que se pondrá en práctica lo que la mayoría desea, sino en cómo ganar la siguiente batalla. Si se va a emplear el método de la votación, el grupo necesita estar seguro de haber creado un ambiente en el cual los miembros consideren que se les tomó en cuenta y se sientan obligados a seguir la decisión de la mayoría. Un papel clave del consultor de procesos consiste en destacar ante el grupo las dificultades y obstáculos de cada uno de los métodos, y en lograr que haya suficiente discusión en un clima de entendimiento para asegurar que el grupo seleccionará un proceso apropiado para tomar decisiones.

5. Decisión por consenso. Uno de los métodos más eficaces, pero que también requiere mucho tiempo para que el grupo tome decisiones, consiste en buscar el consenso. Consenso, como lo definiré, no es lo mismo que unanimidad. Más bien, se trata de una situación donde las comunicaciones han sido suficientemente abiertas y el ambiente del grupo ha tenido el apoyo idóneo para que todos sus miembros sientan que han tenido la oportunidad justa de ejercer influencia sobre la decisión. Después, alguien hace algunas pruebas buscando el "sentido de la reunión", evitando con cuidado los procedimientos formales, como el de la votación.

Si existió una alternativa clara a la cual se suscribió la mayoría de los miembros, y si las personas que se opusieron a esta alternativa tuvieron la oportunidad de ejercer influencia sobre la decisión, entonces existió un consenso. De un modo operativo, el consenso sería definido por el hecho de que aquellos miembros que no tomaron la alternativa de la mayoría la entendieron sin embargo con claridad, y están dispuestos a apoyarla. Es una situación psicológica que podría describirse así:

Entiendo lo que la mayoría de ustedes quisiera hacer. En lo personal, yo no lo haría, pero considero que ustedes entienden cuál sería mi alternativa. He tenido suficiente oportunidad para convencerlos de mi punto de vista, pero es evidente que no he podido lograrlo. Por tanto, con gusto acepto lo que la mayoría de ustedes desea hacer.

Para lograr una condición de este tipo, es necesario contar con el tiempo suficiente para que todos los miembros expresen su oposición con la claridad necesaria para sentir que los demás los entienden cabalmente. Esta condición es indispensable porque evitará que se queden con la idea de que hubieran podido convencer a los demás de su punto de vista si éstos hubiesen entendido lo que realmente tenían en mente. Estos sentimientos se pueden impedir sólo si se escucha con cuidado a la oposición, y sólo así, el grupo podrá tomar decisiones eficaces.

El consultor del proceso puede ayudar al grupo a determinar los tipos de decisiones que se deben tomar por consenso: ¿Cuáles decisiones son lo suficientemente importantes para ameritar este esfuerzo? Una de las pautas que el consultor puede sugerir, a modo de respuesta, consiste en subrayar la importancia que en las decisiones relativas a los procedimientos, aquéllas que corresponden a la forma en que el grupo trabaja, tiene la participación de la totalidad de los miembros; por tanto, son éstas probablemente las que se deben tomar por consenso. Tal vez el grupo decida dar una autoridad completa al presidente, o probar algunos procedimientos informales en las discusiones; o quizá prefiera utilizar el método de la "lluvia de ideas". Pero cualquiera que sea la decisión, debe quedar totalmente clara para to-

dos los miembros, evitando así sentimientos de incomprensión posteriores o, lo que resultaría peor, deseos de sabotear el procedimiento del grupo. Por desgracia, éste es el tipo de decisión que toman con mayor frecuencia las minorías, costando al grupo incalculables horas de esfuerzo desperdiciado debido al pésimo estado de ánimo, a la falta de participación y la falta de claridad en las comunicaciones.

6. *Decisión por consentimiento unánime.* El tipo de decisión ideal pero menos accesible, es aquel donde todos están de acuerdo en verdad con el curso de acción que se tomará. Para ciertos tipos de decisiones clave, tal vez sea necesario buscar la unanimidad, pero para la mayoría de las más importantes, el consenso es suficiente si se trata de un verdadero consenso. El consultor de procesos puede ayudar al grupo señalándole que quizá en algunos casos las normas establecidas resulten demasiado elevadas para él. No siempre es necesaria la unanimidad y puede incluso llegar a ser un modo demasiado ineficiente para tomar decisiones. Lo más importante consiste en tomarse tiempo para acordar el método que se debe utilizar según los tipos de tareas y situaciones.

UNA REFLEXIÓN FINAL

A menudo, la persona que convocó a la junta, o el presidente, anuncia el método que se utilizará para tomar la decisión. En este caso, el consultor de procesos debe tratar de determinar si el grupo se siente cómodo con el método que ha comenzado a usar y, de lo contrario, necesita encontrar la oportunidad para plantearle al presidente el problema, y saber si estaría dispuesto a permitir algo de discusión por parte del grupo sobre cómo manejar el área de la toma de decisiones. Según mi experiencia, los presidentes suelen tender a sentirse amenazados con esta discusión porque temen perder el control del grupo, y a partir de ahí temen el desorden y el caos como resultado. Una manera de tranquilizarlos es señalándoles que las diferentes maneras de tomar decisiones no necesariamente implican que habrá un proceso de comunicación desordenado. Si el consultor proporciona algunas alternativas viables, con frecuencia puede lograr que el presidente experimente con diferentes métodos para llegar a sus propias conclusiones.

RESUMEN

Se puede considerar que la solución de problemas comprende dos ciclos, uno que implica principalmente la discusión y el otro que se ocupa de la acción. Al primer ciclo pertenecen las fases de identificar y formular el problema, generar ideas o propuestas y probarlas tratando de pronosticar las consecuencias. La etapa más difícil es la de identificar y formular lo que realmente es el problema; a menudo esta etapa requiere un esfuerzo adicional para el diagnóstico.

El segundo ciclo implica la planeación de la acción, los pasos de la acción y la evaluación de los resultados. En sí, la planeación de la acción es un proceso para la solución de problemas y debe ser tratado como tal. La dificultad principal de todo el proceso se da en la transición del ciclo 1 al ciclo 2 cuando intervienen en ellos diferentes individuos o grupos. Aquéllos que tienen que poner las decisiones en práctica deben implicarse en éstas desde las primeras etapas.

El proceso de decisión en sí, puede funcionar en distintas circunstancias:

1. falta de respuesta del grupo;
2. dominio de la autoridad;
3. dominio de la minoría;
4. dominio de la mayoría;
5. consenso, y/o
6. unanimidad.

Es importante que un grupo esté consciente de estos diferentes métodos para tomar decisiones y que aprenda a escoger un método apropiado según el tipo de tarea o decisión sobre el cual trabaja.

6

Crecimiento y desarrollo del grupo; normas y cultura

Conforme el grupo trabaja y enfrenta conjuntamente problemas comunes, poco a poco establece suposiciones comunes acerca de sí mismo y normas de conducta. Es decir, el grupo como tal, aprende a hacer frente a su problema de supervivencia externa dentro de su ambiente, y a manejar e integrar sus procesos internos. La suma total de este aprendizaje, representado como una serie de premisas implícitas que se llegan a dar por sentadas, puede considerarse como la “cultura” de ese grupo. Uno de los aspectos principales de esta cultura lo constituirán las normas que guían el comportamiento de los miembros del grupo.

El proceso mediante el cual se desarrollan las normas y, con el tiempo, las suposiciones culturales se puede observar si se está pendiente de los incidentes críticos en la vida del grupo y de cómo éste les hace frente (Schein, 1985). Por ejemplo, como consultor de procesos, con frecuencia observo que hay momentos dentro del proceso de solucionar problemas en los que el gerente o alguna persona influyente trata de salirse con la suya y uno o más de los otros miembros discuten o se niegan a aceptarlo. Entonces se da cierta forma de “insubordinación”. Si el gerente reacciona de una manera punitiva y hace evidente que espera que sus sugerencias se tomen como órdenes, y si los demás miembros del grupo dejan de discutir y aceptan el castigo, entonces se habrá establecido una norma de la actitud que se toma ante la autoridad.

En otro ejemplo, dentro de mi papel de observador, noto diferentes grados de apertura en la comunicación. Un miembro del grupo de pronto dice a otro: “Me parece que trataste muy mal a ese cliente”. La forma en que los otros miembros reciben este comentario,

en especial las personas que tienen puestos de autoridad, empezará a establecer una norma en torno a la apertura y la confrontación. Si hay un silencio escandaloso y el presidente actúa como si nada hubiese sucedido y cambia de tema, entonces estará enviando una señal clara en el sentido de que esta franqueza no es grata. Por otra parte, si él dice: "Juan, entiendo cómo te sientes y me gustaría escuchar un poco más acerca de lo que observaste y que te obligó a llegar a esta opinión", no sólo está aceptando los comentarios como válidos, sino que también está promoviendo el diálogo al pedir información adicional. Es posible que también esté tratando de establecer una norma en el sentido de que las opiniones son legítimas sólo cuando son apoyadas con hechos y cifras.

No es fácil definir o identificar las normas en el proceso del grupo y, sin embargo, influyen mucho para determinar el comportamiento, las percepciones y los sentimientos de los miembros. Parte de su influencia se deriva del hecho de que operan de un modo invisible, en el sentido de que están en la mente de cada uno de los miembros como pautas personales.

Una norma se puede definir como una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que es correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado, permitido o prohibido. Por lo general, las normas no se expresan de modo espontáneo, pero los miembros pueden expresarlas cuando se les pide que lo hagan. Por ejemplo, algunas normas típicas de un grupo podrían ser:

- "No debemos maldecir ni decir groserías en este grupo";
- "Debemos llegar a las juntas con puntualidad";
- "No debemos retar ni poner en juicio las declaraciones del presidente del grupo";
- "Debemos ser informales unos con otros, tutearnos";
- "Todos los que están en el grupo deben participar";
- "Debemos llegar al consenso y no depender de la votación";
- "No debemos iniciar la reunión hasta que estén presentes todos los miembros".

Las normas que son abiertas, habladas o aun escritas, funcionan como las reglas y reglamentos del grupo y, para este fin, pueden denominarse normas explícitas. Aquellas que no se hablan pueden con-

siderarse como normas implícitas. Sabemos que existen al observar las reacciones de los miembros cuando son violadas: silencio total, reprimendas, pláticas de un "mentor severo" y cosas parecidas. Si las normas son violadas repetidamente, los miembros son castigados de diferentes maneras y, por último, son expulsados del grupo cuando su comportamiento no está en conformidad con las áreas críticas.

Una de las funciones importantes del consultor de procesos consiste en descifrar las normas y comprobar el grado de consenso que existe en el grupo acerca de ciertos problemas. En el capítulo anterior esto se identificó como el establecimiento y la prueba de las normas. Uno de los aspectos más destructivos del comportamiento del grupo ocurre por la falta de consenso cuando los miembros suponen que una norma está operando pero, de hecho, no lo está. Se reprimen valiosas ideas y sugerencias porque los miembros suponen que no serían aceptadas, lo cual en ocasiones conduce a que el grupo haga algo que, en realidad, no quería hacer. Jerry Harvey (1974) identificó esta condición como la Paradoja de Abilene; argumentó de un modo convincente que, para evitar ir a Abilene cuando, de hecho, nadie desea ir, es necesario expresar y comprobar las suposiciones propias.

El consultor de procesos también puede ayudar al grupo observando con cuidado cómo se manejan los incidentes críticos y tratando de deducir los tipos de normas que el grupo está estableciendo. Si después el grupo se dedica a realizar algún análisis de procesos propio, entonces el consultor puede ayudarlo a identificar y reconstruir algunas de sus normas, y a probar por sí mismo si las normas son útiles o si constituyen una barrera para la acción efectiva. Por ejemplo, un grupo puede descubrir que estableció cierta norma que permite a la gente hablar sólo cuando se le pide una opinión o alguna información directamente. El grupo puede considerar que un modo tan formal de operar impide la generación de buenas ideas. Una vez que ha identificado la norma, el grupo puede cambiarla de modo explícito para que corresponda a lo que él considera más conveniente.

Es posible que el grupo también descubra que las normas explícitas e implícitas son incompatibles. Por ejemplo, puede haber una norma explícita de que la persona debe decir *exactamente* lo que piensa, pero hay como norma implícita que uno no debe contradecir las ideas de ciertas personas poderosas del grupo. O puede haber una norma explícita de que todos los miembros del grupo son iguales

y tienen voz igual en la discusión, pero una norma implícita indica que las personas de los niveles más altos en el grupo deben hablar primero y los demás miembros del grupo deberán tratar de aceptar sus puntos de vista. Estas normas pueden ser muy sutiles en su operación y el consultor de procesos debe poder identificar ejemplos concretos, si pretende que el grupo aprenda a observar los efectos de las normas por sí mismo.

A medida que se desarrollan las normas y se entrelazan unas con otras, se puede empezar a pensar en la "cultura" del grupo. Una de las razones por las cuales es tan difícil cambiar la cultura es que, cuando las normas empiezan a apoyarse unas a otras, se hace necesario cambiar toda la serie de normas en lugar de cambiar sólo una o dos que pudieran estar estorbando. Por ejemplo, supongamos que un grupo desarrolló la norma de que siempre se debe buscar el consenso en decisiones importantes y esta norma está apoyada por otras, tales como: "Se debe hablar si no se está de acuerdo con la decisión que se está tomando", "Siempre se debe decir la verdad y ser abierto en las discusiones orientadas hacia el trabajo", y "No debe tratar de tomar acción uno mismo, a menos que el grupo haya alcanzado el consenso sobre esa acción". Cambiar la norma para las decisiones por: "Se debe hacer lo que pida el presidente" (quizá con el fin de que las decisiones se tomen con mayor rapidez) probablemente no será posible a menos que la gente también cambie su actitud hacia la participación y su puesta en práctica. El consultor de procesos debe ayudar al grupo a ver estas interconexiones para que los cambios en los procesos se realicen de manera realista.

Podría decirse mucho más en torno a la cultura, pero estaría más allá del alcance de este análisis. Baste decir que el consultor de procesos debe estar muy pendiente de las normas culturales porque son demasiado poderosas en su operación.¹

CRECIMIENTO DEL GRUPO

Las relaciones y los grupos se desarrollan y crecen desde las primeras etapas de conocimiento mutuo descritas en el capítulo 4, pasando por

¹ El lector que desee conocer más detalles y estudios sobre la cultura como tema y sus efectos en la vida organizacional puede consultar *Consultoría de procesos. Volumen 2* (1988) y mi libro *Organizational Culture and Leadership* (1985).

las etapas maduras de funcionamiento efectivo, llano, hasta las etapas estables y de estancamiento. Pero con frecuencia resulta difícil que los miembros del grupo comprendan que éste se ha desarrollado y crecido porque, por lo general, los criterios del crecimiento no están bien definidos. El consultor de procesos puede ayudar mucho al identificar ante el grupo algunas de las maneras en que se ha desarrollado y madurado.

No existe un criterio único que pueda aplicarse universalmente para probar el grado de madurez de un grupo, pero hay numerosas dimensiones con las cuales un grupo puede evaluarse para identificar dónde ha crecido y dónde necesita quizá desarrollarse más. Estas dimensiones pueden ponerse en un sencillo cuestionario que el mismo miembro puede calificar, y que puede contestar periódicamente para determinar lo que siente acerca de cada dimensión y cómo puede cambiar estos sentimientos a lo largo del tiempo. La figura 6.1 presenta un ejemplo de este cuestionario, pero no hay nada absoluto en las dimensiones particulares que se escogieron.

Las dimensiones que aparecen en la figura 6.1 reflejan algunos de los criterios básicos de la madurez, que se han utilizado para juzgar la personalidad individual. Criterios semejantes se pueden aplicar a grupos:

1. ¿Tiene el grupo la capacidad de relacionarse de un modo realista con su medio y es independiente de éste en un grado óptimo?
2. ¿Existe un acuerdo básico en el grupo acerca de la misión, metas y valores finales?
3. ¿Tiene el grupo la capacidad de conocerse a sí mismo?
¿Entiende el grupo por qué hace lo que hace?
4. ¿Se hace un uso óptimo de los recursos de que dispone el grupo?
5. ¿Hay una integración óptima de los procesos internos del grupo: comunicación, toma de decisiones, distribución de autoridad e influencia y norma?
6. ¿Tiene el grupo la capacidad de aprender de sus experiencias?
¿Puede asimilar información nueva y reaccionar de modo flexible ante ésta?

EL GRUPO MADURO POSEE:

1. Mecanismos adecuados para obtener retroalimentación:

Malos mecanismos de retroalimentación	1	2	3	4	5	Excelentes mecanismos de retroalimentación
	Promedio					

2. Procedimiento adecuado para tomar decisiones:

Mal procedimiento para tomar decisiones	1	2	3	4	5	Toma de decisiones muy adecuada
	Promedio					

3. Cohesión óptima:

Cohesión baja	1	2	3	4	5	Cohesión óptima
	Promedio					

4. Organización y procedimientos flexibles:

Muy inflexible	1	2	3	4	5	Muy flexible
	Promedio					

5. Uso máximo de los recursos de los miembros:

Mal uso de los recursos	1	2	3	4	5	Excelente uso de los recursos
	Promedio					

6. Comunicaciones claras:

Mala comunicación	1	2	3	4	5	Excelente comunicación
	Promedio					

(Continúa)

Figura 6.1
Criterios para la madurez del grupo

7. Metas claras y aceptadas por los miembros:

Metas poco claras no aceptadas	1	2	3	4	5	Metas muy claras y aceptadas
	Promedio					

8. Sentimientos de interdependencia con personas de autoridad:

Ninguna interdependencia	1	2	3	4	5	Mucha interdependencia
	Promedio					

9. Participación compartida en las funciones de liderazgo:

Ninguna participación compartida	1	2	3	4	5	Mucha participación compartida
	Promedio					

10. Aceptación de la minoría en sus personas y puntos de vista:

Ninguna aceptación	1	2	3	4	5	Mucha aceptación
	Promedio					

Figura 6.1 (Continuación)

Ningún grupo logrará un nivel perfecto en todas estas dimensiones. Su principal utilidad radica en que permiten al grupo estudiar su propio progreso a lo largo del tiempo, e identificar los puntos débiles en su forma de operar. Esto implica la capacidad de aprender y pone especial énfasis en el criterio número 6 de la lista anterior. Se puede trabajar más este criterio identificando lo que para los grupos y organizaciones puede considerarse como un ciclo sano de aprendizaje —los pasos que necesitan negociarse con éxito para que el grupo aprenda de su propia experiencia (Schein, 1980):

1. *Percibir* un cambio en alguna parte del ambiente, ya sea interno o externo.
2. *Importar* la información pertinente para aquellas partes del grupo u organización que pueden aprovecharla, así como *diğerirla* (en lugar de negarla o corromperla).

3. *Cambiar* los procesos internos de acuerdo con la información obtenida mientras que, al mismo tiempo, se reducen o controlan los efectos laterales indeseados de tales cambios.
4. *Exportar* el nuevo comportamiento o "producto" para responder a los cambios ambientales que se hayan percibido.
5. *Obtener retroalimentación* sobre el grado de éxito con que las nuevas respuestas se enfrentan al cambio ambiental.

El consultor de procesos puede desempeñar un papel crucial para ayudar al grupo a identificar estas etapas en el proceso de enfrentamiento, y evaluar cuáles son los pasos que se manejan bien y cuáles son mal manejados por el grupo. Es de especial importancia identificar aquellas áreas donde el grupo está trabajando bien y ha demostrado verdadera evidencia de crecimiento, porque con mucha frecuencia los miembros sólo ven los aspectos disfuncionales de lo que hacen, y se desalientan prematuramente en el trabajo que realizan unos con otros.

RESUMEN

Traté el origen, función y significado de las normas del grupo y de su cultura. Subrayé la importancia que tienen las normas en la vida del grupo, haciendo que ellas y su formación sean uno de los procesos clave sobre los cuales se debe trabajar. Se identificaron algunas dimensiones con las cuales el grupo puede medir su crecimiento y desarrollo, y se describieron los criterios básicos para el crecimiento del grupo y su aprendizaje exitoso.

7

Liderazgo e influencia

Todas las relaciones interpersonales implican esfuerzos por dirigir e influir. Todos tenemos intenciones y objetivos, ya sea que se relacionen con tareas externas o constituyan simplemente la necesidad de desarrollar una amistad, de pasar un buen rato o de agradarle a alguien. Sin embargo, la manera de influir en la situación para alcanzar los objetivos es uno de los procesos más complejos y multifacéticos en las relaciones humanas.

Esta área se ha analizado desde la perspectiva del “liderazgo”, la “actividad gerencial”, la “autoridad” y el “poder”. Se trata de un campo confuso porque las premisas o principios en los cuales se basan por lo general los intentos para influir están sobreentendidos y, con frecuencia, se ocultan deliberadamente; lo cual conduce a conceptos negativos sobre la influencia tales como “manipulación” o “coacción”.

Con el fin de desarrollar algunos modelos simplificadores dentro de esta área tan compleja, en primer lugar debo aclarar lo que quiero decir con algunos términos clave.

1. *Liderazgo*: es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo.
2. *Actividad gerencial*: es el comportamiento de algunos integrantes del grupo, o de la organización, que ayuda a éstos a alcanzar ciertos objetivos, pero dentro de valores y principios previamente establecidos.
3. *Poder*: es la capacidad de controlar el comportamiento de los demás o de influir en él gracias a: (a) la posesión de recursos

- que esas personas necesitan, (b) las características personales (carisma) que proporcionan influencia, y/o (c) el conocimiento de que uno controla recursos que los demás necesitan.
4. *Autoridad*: es el grado de influencia concedido legítimamente a un puesto organizacional o a una persona; si los demás no aceptan la base de legitimidad (ascenso, elección, etc.) la persona puede tener autoridad formal, pero no influencia.
 5. *Coacción*: es la habilidad de influir en los demás, con su consentimiento o sin él, debido al control real de recursos tales como la libertad, el alimento o la seguridad que esas personas necesitan.
 6. *Manipulación*: consiste en influir en los demás sin sacar a la luz la motivación oculta detrás del intento de influir; su legitimidad depende de la manera de evaluar dicha motivación.

Dadas estas definiciones, ¿cómo podemos entender la infinidad de intentos de influir que observamos en cualquier situación humana? Una manera de simplificar esta área consiste en observar que, históricamente, han existido varios modelos importantes o conjuntos de premisas que han guiado el pensamiento gerencial, de acuerdo con nuestra idea de lo que sucedía dentro de las organizaciones. Estos pueden considerarse como los cuatro “modelos de la naturaleza humana” (Schein, 1980):

1. *La premisa racional-económica*. Este conjunto de ideas, paralelas a la Teoría X de McGregor, se basa en la premisa de que los seres humanos trabajan por dinero, que se les debe controlar y motivar por medio de incentivos económicos y que, puesto que son perezosos, sin el esfuerzo de los gerentes no harían prácticamente nada. Por tanto, el gerente debe motivar, organizar, controlar y, de hecho, asumir la responsabilidad y la carga del desempeño de sus subordinados.

2. *La premisa social*. Esta colección de ideas se basa en la premisa de que las necesidades básicas de los seres humanos son tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. Por lo tanto, el gerente debe crear una situación laboral agradable, preocuparse por sus subordinados, comprender sus necesidades, salir en su defensa y establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

3. *La premisa de la propia realización.* Este grupo de ideas señala que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades y que, cuando se satisfacen las básicas, entran en juego las de mayor nivel, lo cual culmina en la necesidad humana de emplear todo el potencial y, por tanto, de realizarse. En consecuencia, el gerente debe establecer desafíos adecuados, una situación laboral que permita a sus subordinados emplear a fondo su talento y comprenderlos lo suficiente como para saber cuándo y de qué manera estimularlos. No existe la necesidad de controlarlos y motivarlos porque la motivación ya está ahí esperando ser liberada. El autocontrol también está ya presente en los seres humanos. Este grupo de ideas es paralelo a la Teoría Y de McGregor.

4. *La premisa de la complejidad.* Esta serie de ideas se basa en el punto de vista de que los seres humanos son diferentes entre sí y cambian y crecen en función de sus motivos, conocimientos y habilidades. Así, una persona puede empezar con la premisa racional-económica y posteriormente aprender a realizarse. Esto dependerá de la organización, de su personalidad y de una infinidad de factores. En consecuencia, el gerente debe elaborar buenos diagnósticos para conocer las motivaciones y habilidades reales de sus subordinados y ser lo suficientemente flexible como para emplear diferentes modos de influencia con distintas personas.

A menudo, el consultor de procesos tiene la oportunidad de observar al gerente en acción; lo ve manejar al personal, dirigir grupos, elaborar memorándums escritos y pensar en voz alta. La manera en que puede tratar de interpretar lo que escucha y observa es preguntándose cuáles son las ideas básicas que el gerente tiene en relación con la gente y la manera en que éstas, a su vez, influyen en su estilo de liderazgo. Cuando surja la oportunidad de discutir problemas, el consultor podrá dirigir la atención del gerente hacia dichas ideas, podrá hacerle algunas observaciones y ayudarlo a interpretar las consecuencias de su comportamiento.

Por ejemplo, en alguna ocasión pasé algún tiempo con un gerente que dijo desear que sus subordinados inmediatos tuvieran más iniciativa en el manejo de sus propias operaciones. Al poco rato me mostró una lista de diecinueve (!!!) preguntas que había formulado a uno de estos subordinados en relación con una propuesta que esta misma

persona había presentado. Pregunté al gerente si no consideraba que había alguna incoherencia entre los mensajes que estaba enviando: "Muestra más iniciativa" y, al mismo tiempo, "Aquí tienes diecinueve puntos en los cuales pensar antes de actuar".

Después de una exploración más a fondo resultó que el gerente en realidad no confiaba en sus subordinados según lo señalaba. Su actitud de preparar un cuestionario resultaba una clara señal de esta desconfianza; en consecuencia, los subordinados eran muy precavidos. Sólo después de un análisis real sobre su comportamiento, el gerente se dio cuenta de que, en teoría, quería que tuvieran iniciativa pero, en la práctica, deseaba un control bastante estrecho. Una vez que reconoció estos sentimientos en sí mismo, comenzó a sentirse menos molesto por la cautelosa actitud de sus subordinados.

Otro ejemplo ilustrará un fenómeno organizacional de más largo alcance. Al presidente de una compañía, que se enorgullecía de crear una atmósfera en la cual los ingenieros y otros profesionales realmente encontraban estímulos en su trabajo, se le indicó que el sistema de comunicación interna de la empresa se estaba usando en exceso y por tanto, resultaba demasiado costoso. Verificó el aspecto del alto costo y en seguida pidió al gerente de oficina que enviara un memorándum, el cual resultó punitivo y mostró un tono un tanto arrogante. Parecía haberse escrito para gente tonta o muy necia. El presidente pidió mi opinión sobre él antes de enviarlo.

La discusión subsecuente estuvo encaminada a ayudar a este hombre a descubrir la incoherencia entre un ambiente en el cual supuestamente se trataba a las personas como profesionales, y un memorándum que las colocaba en la posición de niños obstinados. Señalé que si el memorándum salía en su forma original el sistema de comunicación de hecho se emplearía menos, pero la atmósfera de profesionalismo podría dañarse irreparablemente. El presidente enviaría un mensaje en el cual estaría implícito el hecho de que en realidad no confiaba en lo absoluto en su gente, lo cual hubiera resultado incompatible con sus verdaderos sentimientos. Puesto que no estaba habituado a pensar en función del efecto organizacional total de un comunicado gerencial, en un principio no pudo detectar la incongruencia. Al descubrirla pudo elegir el tipo de mensaje que estaba dispuesto a enviar a su organización.

Por supuesto, muchos gerentes son en verdad ambivalentes. Desean confiar en la gente y envían señales que concuerdan con esto; al mismo

tiempo temen confiar en ella e inconscientemente envían señales que muestran desconfianza. El consultor de procesos puede ayudar mucho alentando el autoanálisis para que la ambivalencia llegue a reconocerse como un sentimiento real. Entonces el gerente podrá decidir entre inclinarse hacia un lado u otro, o bien continuar en la ambivalencia. Pero cualquiera que sea su decisión, tendrá una mayor comprensión de los efectos probables de su comportamiento sobre las personas que se encuentran a su alrededor.

FUENTES DE PODER O BASES DE LA LEGITIMIDAD

Una de las áreas más críticas que conviene observar es el grado de éxito en los intentos de influir. Cuando A influye sobre B, ¿cuál es la verdadera razón que le permitió a A influir sobre B? El poder, la influencia y el liderazgo son conceptos muy complejos, en parte porque no existe una respuesta simple a la pregunta de por qué fue posible influir sobre B. El motivo podría ser ubicado en cualquiera de las siguientes posibilidades:

1. *La coacción, influencia no legítima:* B aceptó lo que A quería porque sintió que no tenía otra opción. A controlaba algún recurso crítico que B necesitaba, como por ejemplo su empleo, su próximo aumento de sueldo o su futuro dentro de la compañía.
2. *La tradición:* B aceptó porque siempre ha aceptado lo que A desea de tiempo atrás, A ha estado en una posición en la cual lo "correcto" para B era aceptar. A puede ser el padre de B, el rey dentro de una monarquía tradicional o el fundador/propietario del negocio.
3. *La autoridad legítima:* B aceptó porque reconoce a A como su jefe legítimo. Esto implica que B acepta el sistema por medio del cual la gente llega a posiciones de autoridad, ya sea que se trate de un sistema de elección o de designación. Es la aceptación del sistema lo que crea la legitimidad, de manera que B aceptará órdenes hasta de algún jefe al que personalmente no respete; sin embargo, si es el jefe y llegó a esa posición por medios legítimos, se le aceptará en dicho papel.

4. *La autoridad derivada*: B aceptó porque A es amigo de alguien a quien B respeta, el jefe legítimo de B lo nombró o de algún otro modo deriva su autoridad de alguien que le concedió poder.
5. *La experiencia*: B aceptó porque respeta la capacidad de A para resolver problemas del tipo de los que se están tratando. A través de la observación, B ha aprendido que A tiene experiencia y conocimientos y que, por tanto, se puede confiar en él para dar órdenes razonables.
6. *La personalidad y el carisma*: B aceptó porque A tiene una personalidad tan poderosa que no pudo resistirse. De hecho puede desarrollar una lealtad ciega hacia A y hacer incluso cosas que no tengan sentido si A es el tipo de persona que inspira admiración y fidelidad.

La manera en que B se sienta, la estabilidad de la situación a largo plazo y el grado en que la decisión se ponga en práctica dependerán del tipo de fuente de poder o de influencia implícito. Si B considera que el intento de influencia no fue legítimo, podrá parecer de acuerdo, pero saboteará la decisión o la pondrá en práctica con tan poco esfuerzo y entusiasmo que no se resolverá el problema. El consultor de procesos deberá, por tanto, ayudar al gerente/líder a comprender las bases sobre las cuales descansan su poder o autoridad. Si se equivoca en esta área, corre el riesgo de ser poco eficiente.

Existe un riesgo particular cuando el gerente se atribuye una legitimidad, experiencia o carisma mayores que los que en realidad tiene. Si el subordinado acepta algo por coacción o por tradición, el jefe estará equivocado al pensar que la relación es estable y que la puesta en práctica será eficaz pues, de hecho, ninguna de estas condiciones existe. El consultor debe ayudar al gerente a pensar en forma realista en su fuente de influencia.

EL ESTILO DE LIDERAZGO Y DE TOMA DE DECISIONES

Ya mencionamos con anterioridad los diferentes medios a través de los cuales los grupos toman decisiones. Analizando este proceso desde el punto de vista del gerente, podemos ahora descubrir cuáles son las opciones con las que él cuenta cuando debe comenzar a estructurar

una situación interpersonal. Esto implica las reuniones del personal, las fuerzas de tarea o cualquier tipo de situación en la cual se reúnan algunas personas para, a la larga, solucionar un problema. Tannenbaum y Schmidt (1958) han proporcionado el planteamiento más útil en cuanto a las alternativas de acción con la que el gerente cuenta. Estos autores identificaron una dimensión básica que va de la *autocracia total del líder* en un extremo, hasta la *autonomía total del grupo* en el otro (véase Fig. 7.1). En el primero de ellos, el gerente toma la decisión y simplemente la anuncia a los demás; en el otro, el gerente señala el objetivo final que debe alcanzarse, pero da al grupo completa libertad con respecto a la manera de lograrlo.

La mayoría de los gerentes reconocen fácilmente estos extremos. Lo que reconocen con menos facilidad es que existen diferentes po-

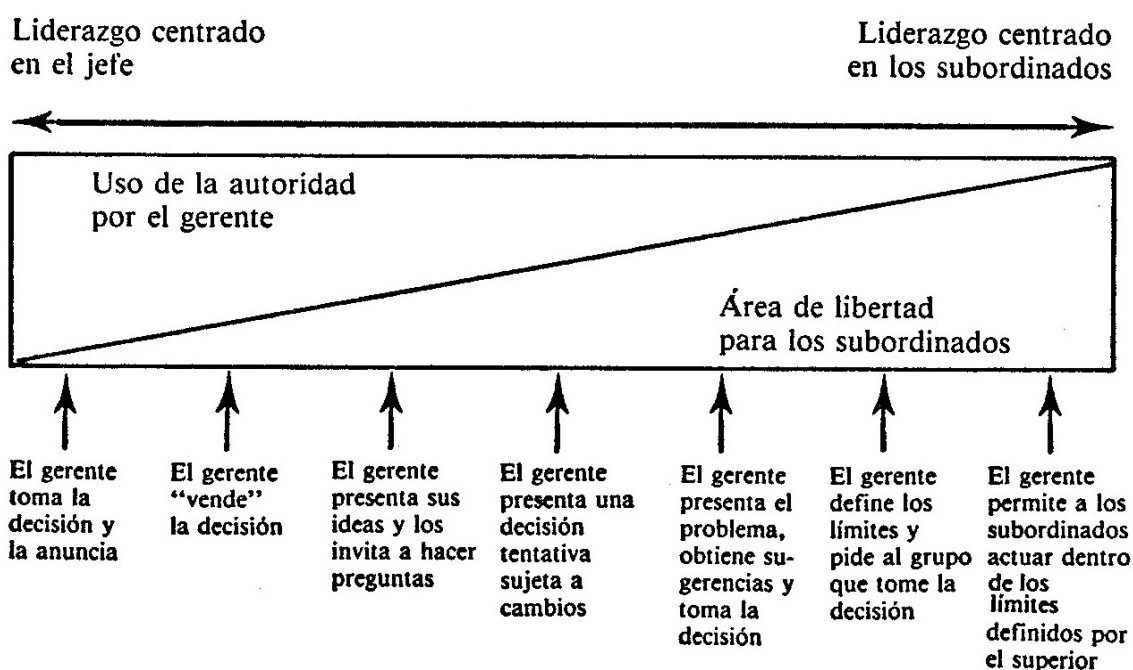


Figura 7.1
Un continuo del comportamiento gerencial

* Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., "Cómo elegir un patrón de liderazgo", *Harv. Bus. Rev.*, marzo-abril de 1958.

siciones intermedias y que es posible elegir las en distintos momentos. Por ejemplo, el gerente puede tomar la decisión por sí mismo y hacer un verdadero esfuerzo por explicarla a los demás y convencerlos de ella. Puede reservarse el poder de tomar la decisión, pero aumentar con el grupo sus ideas e invitarlos a dar su opinión antes de tomarla. Otra variación consiste en presentar el problema y pedir las alternativas y las ideas del grupo antes de tomar la decisión, o bien ofrecerle varias alternativas para que elijan alguna. Puede establecer ciertos límites de los cuales el grupo no podrá salir, pero permitirle decidir dentro de ellos y variar su comportamiento de una decisión a otra.

¿Cuáles son los factores que determinarán la posición adecuada para una situación gerencial específica? Tannebaum y Schmidt identificaron tres conjuntos de fuerzas que deben tomarse en consideración:

1. fuerzas del líder,
2. fuerzas de los subordinados, y
3. fuerzas de la situación.

Ejemplos de las fuerzas del líder son su sistema de valores, su confianza en el grupo, sus inclinaciones o estilo naturales y la seguridad que sienta en esa situación; de las fuerzas del grupo son su experiencia previa en la toma de decisiones, su nivel real de competencia, su tolerancia a la ambigüedad, su capacidad para involucrarse en el problema, sus expectativas y su necesidad de crecimiento; de las fuerzas de la situación son el grado de presión en cuanto a tiempo, el tipo de problema que debe resolverse y la clase de organización en la cual se está llevando a cabo el proceso.

El consultor de procesos puede ser de gran utilidad si ayuda al gerente a ver las alternativas de que dispone y a hacer un diagnóstico de las fuerzas antes mencionadas. No existen, en abstracto, premisas correctas o incorrectas sobre la gente y no existe tampoco un estilo de liderazgo adecuado o inadecuado en este sentido. El problema del gerente consiste en realizar un diagnóstico preciso y en elegir el curso de acción adecuado a éste.

Debe observarse que este tipo de modelo gerencial/de liderazgo dice relativamente poco sobre los rasgos o características del líder. No creo que exista un conjunto mágico de rasgos que puedan identi-

ficarse en todos los líderes ni que todas las situaciones gerenciales/de liderazgo requieran el mismo tipo de características. Los requisitos particulares para ser un buen presidente pueden ser bastante diferentes de los necesarios para ser un buen vicepresidente. Con frecuencia, el gerente de producción es un tipo de persona diferente de los gerentes de ventas o de investigación. (Todos pueden desear ser líderes, pero lo que deben hacer para lograrlo de manera eficaz varía con el puesto y con la situación.)

De acuerdo con las ideas anteriores, el consultor de procesos en realidad no puede determinar quién debe estar en qué puesto o a quién se debe ascender. De hecho, su contrato psicológico inicial con la organización evitará su participación en tales actividades. Por otra parte, puede ser muy útil si ayuda al gerente a pensar si sus propios rasgos, valores, motivos y temperamento son adecuados para el tipo de posición particular de liderazgo en la cual se encuentra o a la cual aspira. Si observa al gerente en acción, ciertamente podrá ofrecer comentarios que lo ayuden a pensar con más claridad en su propio estilo y a seleccionar el patrón de liderazgo que mejor se ajuste a él. Si le hace descubrir incompatibilidades entre las exigencias de su puesto y su estilo personal, el gerente podrá, por sí mismo, buscar un espacio en el cual su estilo concuerde mejor con los requisitos del puesto.

Liderazgo versus actividad gerencial

En los comentarios anteriores he utilizado de manera más o menos intercambiable los términos de liderazgo, actividad gerencial e influencia. Para distinguir estos conceptos propongo que tanto liderazgo como actividad gerencial impliquen influencia, pero que liderazgo se refiera a influir sobre los objetivos finales, la misión y la cultura, mientras que actividad gerencial se refiera a influir sobre la manera en que las cosas se ponen en práctica y se llevan a cabo. Warren Bennis lo expresó de manera muy concisa: los gerentes hacen las cosas bien; los líderes hacen lo correcto (Bennis y Nanus, 1985).

También he afirmado que el liderazgo implica la función única de evaluar y, si resulta necesario, de modificar la cultura de la organización. Si el consultor de procesos se encuentra en una situación en la cual los líderes necesitan ayuda en este proceso, puede ser útil proporcionando herramientas para el diagnóstico, con el fin de ayudar a evaluar lo que es la cultura y a poner en práctica los procesos

de cambio. Lo más probable es que dicha ayuda implique llevar al líder a entender lo difícil y traumático que un cambio en la cultura puede ser para los miembros de una organización (Schein, 1985).

RESUMEN

El liderazgo, la actividad gerencial y la influencia se han identificado como tipos de comportamiento muy variables basados en diferentes clases de premisas implícitas. El comportamiento eficaz depende de la persona, de sus subordinados, de la naturaleza de la tarea que se desea cumplir y del ambiente organizacional dentro del cual ocurre el proceso. Por tanto, no resulta fácil afirmar algo sobre todos los procesos de influencia, excepto que dependen en gran medida de la situación en particular de que se trate.

El tipo de ideas que el líder/gerente tenga sobre las personas determinará en gran parte la manera en que tratará de influir sobre ellas. En consecuencia, estar conscientes de nuestras propias ideas es crucial, y ayudar a los demás a hacerlo es básico. Dentro de su conjunto de ideas, el líder/gerente puede elegir cuán estrechamente centralizará el control y con cuánta flexibilidad de una decisión a otra. Al diagnosticar sus propias fuerzas, las de sus subordinados y las de la situación, podrá aumentar su flexibilidad y, por tanto, su eficacia.

8

La evaluación del desempeño y la retroalimentación

Dentro de cualquier organización humana, el consultor de procesos observará una sucesión constante de juicios que las personas emiten sobre los demás. En ocasiones los juicios se presentarán públicamente, es decir, se “retroalimentará” a la persona sobre la cual se habla. A menudo se hacen en privado. Uno de los dilemas más comunes del consultor es qué decir cuando después de una reunión el gerente le pregunta: “¿Qué opina usted de Fulano?”

Con el fin de pensar en esto con claridad, el consultor debe contar con un modelo para evaluar y medir el comportamiento y el desempeño humanos, y para reconocer los peligros del proceso.

¿POR QUÉ SE EVALÚA A LA GENTE Y SU DESEMPEÑO?

La evaluación individual de empleados es inherente a la vida organizacional y al proceso de la actividad gerencial. Pero, ¿por qué?, ¿quién necesita esta información y cómo se recopila? La mayoría de los gerentes darían una o más de las siguientes razones para evaluar el desempeño:

1. *Como base para las acciones relacionadas con el personal.* Toda organización necesita saber a quién seleccionar para determinado puesto, a quién ascender, cómo distribuir recompensas limitadas entre varias personas que realizan el mismo trabajo, a quién transferir, a quién liquidar, etc.
2. *Como base para la planeación de los recursos humanos.* Toda organización necesita algún tipo de proceso para asegurar-

se de que contará con el número adecuado de personas y con la combinación correcta de talentos en algún momento en el futuro.

3. *Como base para la planeación del desarrollo individual.* La mayor parte de las organizaciones desea elevar al máximo su talento humano, de modo que requiere algún sistema para determinar quién necesita cierto tipo de desarrollo. Tal información es necesaria también para facilitar la asesoría profesional requerida, en relación con dicho desarrollo.
4. *Para mejorar el desempeño.* Por supuesto, la razón fundamental de la evaluación del desempeño es asegurarse de que todos lo mejorarán con el fin de elevar la eficiencia de la organización en su conjunto.

La conciencia de estos diferentes objetivos debe llevar al consultor a atender al hecho de que los distintos tipos de información y de procesos de evaluación pueden resultar adecuados para dichos fines. No existe un solo sistema que satisfaga todas las necesidades, de manera que cuando el gerente busque ayuda para evaluar a alguien, el consultor puede muy bien comenzar con la pregunta: "¿Con qué propósito o propósitos está usted tratando de emitir un juicio en este caso?"

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

La siguiente pregunta que debe formularse es: "¿Qué es lo que queremos decir con evaluación?" Este proceso puede dividirse en cuatro pasos distintos:

1. La *observación* del comportamiento de la persona a quien se está juzgando, de preferencia en situaciones relacionadas con el desempeño.
2. El *desarrollo de alguna norma o criterio* que defina niveles de desempeño muy elevados, los niveles esperados y aquellos que se encuentran por debajo de la norma.
3. La *comparación* del comportamiento observado con la norma o el criterio, la cual implicará cierta capacidad para medir o calificar tanto el comportamiento como la norma.

4. Un *juicio* o *evaluación* de lo que la diferencia entre el comportamiento observado y el criterio empleado significa desde el punto de vista de la valoración.

El consultor de procesos debe estar consciente de que, en la práctica, estos pasos tienden a caer en juicios instantáneos tales como: "José es uno de mis mejores hombres", "Pedro está estropeándolo todo" o "Juana no sabe manejar a la gente". En lugar de ceder a la tentación de estar de acuerdo o en desacuerdo, el consultor debe ayudar al gerente a analizar cada uno de los puntos anteriores: "¿En qué información está basando sus juicios?", "¿qué norma está empleando y por qué?", "¿cómo califica en realidad a la persona de acuerdo con dicha norma?", "¿y qué con ello?" Si puede ayudarlo a pensar en cada uno de los pasos y a ser consciente de su lógica, lo estará ayudando a realizar evaluaciones, sin tener que hacerlas él mismo, con un mínimo de información.

¿QUÉ ES LO QUE SE EVALÚA?

Para complicar aún más las cosas, con frecuencia no está muy claro lo que el gerente en realidad busca al hacer una evaluación. Es posible identificar varias categorías de información:

1. *Los rasgos estables*. Por lo general se trata de características o de habilidades que supuestamente no cambian, como por ejemplo: "es una persona muy dinámica", "le falta agresividad", "es una de las mejores en computación".
2. *Los rasgos maleables*. Son características de personalidad o habilidades que pueden modificarse por medio de la experiencia o de la capacitación, por ejemplo: "es muy duro con la gente, pero puede suavizarse con la experiencia", "debe ser más firme durante las reuniones" o "en este momento lo único que le falta es confianza en sí mismo".
3. *El desempeño promedio*. Es el resumen, realizado a lo largo de cierto periodo, de algunos resultados o características específicos del comportamiento, por ejemplo: "siempre trabaja bien con los clientes", "maneja muy bien la presión del puesto", "ha mantenido, constantemente, un elevado nivel de calidad en el trabajo con las cuentas más importantes".

4. *El desempeño específico.* Es la evaluación de una situación específica, por ejemplo: "manejó muy bien al director del almacén durante la reunión", "su presentación ante el grupo fue débil y carente de convicción", "no cumplió con el plazo para la promoción de ventas".
5. *El potencial futuro.* Esta es una evaluación de los puntos débiles y fuertes en relación con puestos futuros. Por un lado, el potencial es simplemente una evaluación para determinar si la persona tiene posibilidades de ascender al siguiente nivel o de pasar a otra función; por el otro, se refiere al número de ascensos que la persona podría manejar y al puesto final al cual aspira (potencial último).

El consultor debe prever la posible confusión que surgiría si quien evalúa no tiene claro qué tipo de información está empleando y con qué fin. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar el desempeño, la información más pertinente será la retroalimentación específica sobre él (categoría 4). Si el objetivo es la planeación de los recursos humanos, el desempeño promedio y el potencial cobrarán importancia. Si se trata de asuntos relacionados con el salario o con los ascensos, los rasgos maleables y los estables serán la categoría adecuada. El consultor no tiene que ponerse en el papel de evaluador para poder ayudar al gerente a pensar a fondo en el proceso de evaluación con la ayuda de categorías como las antes descritas.

PROPORCIONAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO

Uno de los aspectos más importantes relacionados con el proceso de evaluación es lo que sucede con la información. ¿Simplemente se registra en los archivos sobre el personal y se mantiene bajo llave, o se revela a la persona en cuestión? Si se revela, ¿en qué medida se hace?

Las reglas de la organización en torno a la franqueza de la información sobre la evaluación se complican debido a que las normas de la retroalimentación y la manera en que la evaluación se realiza interactúan entre sí. Para ser más claros, si la organización cuenta

con reglas definidas que indiquen que “se debe revelar al empleado todo lo que se diga sobre él durante el proceso de evaluación”, es de esperar que dicho proceso tienda a juicios y evaluaciones menos extremos. Para empezar, los supervisores no emitirán juicios duros si saben que se sentirán incómodos al discutirlos con el subordinado.

Por otra parte, si la organización tiene reglas definidas en el sentido de que no es necesario dar a los empleados más que una retroalimentación muy general y que se puede retener cualquier información que se considere confidencial, se obtendrá una evaluación más honesta y verdadera, pero los empleados no se verán beneficiados a menos que logren aumentos de sueldo, ascensos o cambios.

La situación se vuelve paradójica, pues los diferentes objetivos del proceso de evaluación, como se mencionó antes, conducen a procedimientos conflictivos. Si se desea obtener información más precisa para tomar medidas en relación con el personal y para la planeación de los recursos humanos, el sistema debe inclinarse a reducir al mínimo la retroalimentación ofrecida a los empleados; pero si lo que se quiere es mejorar el desempeño y el desarrollo de éstos, el sistema debe tender a ofrecerles la mayor retroalimentación posible. Ninguno de estos dos procedimientos, por sí mismo, alcanzará en forma eficaz ambos objetivos.

¿Cómo puede el consultor de procesos ayudar a los gerentes a salir de este problema? El punto fundamental que debe hacerles comprender es que el conflicto es algo inherente a la situación debido a la dificultad para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Debe brindarles apoyo ayudándolos a aceptar que la renuencia a evaluar a alguien y a ofrecer retroalimentación constituye una respuesta normal en la mayoría de las culturas, debido a normas sociales generales relacionadas con la protección del “prestigio”.

En seguida se debe ayudar al gerente a determinar cuáles son, en realidad, los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño y cómo alcanzarlos. Puesto que el mejoramiento de éste es una de las más altas prioridades, y puesto que esto siempre implica aprender a ofrecer algún tipo de retroalimentación al empleado, el consultor puede ayudar al gerente a desarrollar sus habilidades en esta área.

También podría preguntar si un solo sistema de evaluación puede satisfacer todas las funciones necesarias y, si se requiere, puede ayudar a los gerentes a desarrollar algunos más. En muchas organizaciones

existe un sistema de evaluación del desempeño que aumenta al máximo la retroalimentación, y otro sistema de planeación de recursos humanos que destaca los ascensos y el potencial, cuya información no se comparte con los empleados más que en forma general.

En todo caso, las habilidades para proporcionar retroalimentación son esenciales para el proceso de evaluación, y puesto que también resultan fundamentales para las actividades del consultor de procesos, éste estará en una posición inmejorable para instruir a los demás sobre cómo adquirirlas. En este contexto he comprobado la utilidad de dar una breve charla sobre proporcionar y recibir retroalimentación en la que se subrayen los siguientes puntos.

LOS PROBLEMAS, PELIGROS Y PAUTAS AL PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación puede definirse como la información que proporciona al receptor una orientación para saber si está bien encaminado en lo que se refiere a los objetivos que está tratando de alcanzar. La retroalimentación siempre implica algún objetivo por parte del receptor; por tanto, el primer y más importante peligro es:

1. *La incapacidad para llegar a un acuerdo sobre los objetivos que deben alcanzarse y/o las normas de desempeño que se deben cumplir.*

Si el jefe y el subordinado no están de acuerdo sobre los objetivos y las normas de desempeño, lo que desde el punto de vista del primero constituye información correctiva para el segundo puede ser una crítica que no procede.

La retroalimentación puede centrarse en los puntos positivos (las cosas que el subordinado hizo bien), puede ser descriptiva y neutral (las cosas que hizo, pero sin emitir juicios ni hacer evaluaciones) o subrayar los puntos negativos (las cosas que hizo mal). La mayor parte de la teoría del aprendizaje demuestra que las consecuencias de los tres tipos de información son diferentes.

La retroalimentación positiva es de la que con más facilidad se aprende y la más agradable, pues conduce a un comportamiento futuro mejor del que ya está resultando eficaz. *La retroalimentación*

descriptiva y neutral puede ser útil si el subordinado tiene normas definidas y sólo necesita saber qué fue lo que hizo. En las áreas en las que las personas son muy sensibles y el “ego está involucrado”, éste puede ser el único tipo de información que se acepte.

La retroalimentación negativa con frecuencia es necesaria para asegurarse de que cierto tipo de comportamiento no se vuelva a repetir; sin embargo, también es la más problemática, pues existe la posibilidad de que provoque actitudes defensivas, de que no se escuche, de que se niegue y, en general, de que se rechace. Además, no ofrece ninguna orientación sobre lo que la persona debe hacer y, en consecuencia, no proporciona una guía de aprendizaje.

El segundo peligro del proceso de retroalimentación es:

2. La dependencia excesiva de la retroalimentación negativa y una retroalimentación descriptiva y positiva insuficiente.

La retroalimentación es un proceso de comunicación sujeto a todo los peligros de ésta, tal como se mencionó en el capítulo 3. Por tanto, como se verá más adelante, la falta de claridad básica en el mensaje o la confusión semántica cuando se trata de rasgos de personalidad, constituyen problemas potenciales importantes.

El tercer peligro del proceso de retroalimentación es:

3. La vaguedad y generalidad del mensaje en lugar de ofrecer ejemplos y pautas específicos.

Por medio de varios ejemplos mostraré lo que quiero decir con estos dos puntos. En cada uno de ellos subrayaré deliberadamente los peligros.

Retroalimentación poco clara: “Usted es demasiado agresivo” (negativa, vaga, general).

Clara: “He observado que grita a las personas cuando tratan de expresar sus opiniones y creo que esto puede dañar la comunicación” (descriptiva, precisa, específica).

Poco clara: “No maneja usted bien a su gente” (negativa, general).

Clara: “Debería permitir a sus subordinados participar más en la toma de decisiones y darles oportunidad de expresar sus opiniones” (negativa, específica).

Poco clara: "Debe mostrar más iniciativa" (negativa, general).

Clara: "En lugar de esperar a que yo descubra que sus costos se excedieron, debería establecer sus propios sistemas para detectar este tipo de deficiencias y corregirlas antes de que lleguen demasiado lejos" (positiva, específica).

La clave de la claridad semántica es la especificidad. Cuanto más general sea el comentario, sea éste positivo o negativo, mayor probabilidad tendrá de ser malinterpretado.

El siguiente problema de la retroalimentación tiene que ver con la motivación percibida en la persona que la proporciona. Si el receptor cree que el emisor está auténticamente interesado en ayudarlo, es más probable que lo escuche y le preste atención que si duda o desconfía de sus motivos. Muchas veces hemos tenido la experiencia de estar enojados con alguien y, como forma de expresión del enfado, hemos dicho: "Déjame darte un poco de retroalimentación". Está de más decir que el receptor se percata de que está satisfaciendo las necesidades del emisor, no las suyas. El cuarto peligro de la retroalimentación es:

4. *La falta de claridad con respecto a los motivos del emisor.*

De nuevo, por medio de varios ejemplos ilustraré lo que esto implica.

Retroalimentación confusa: "Debe motivar a sus subordinados para que controlen sus costos, porque este trimestre otra vez rebasamos el presupuesto" (el jefe desea mejorar el desempeño, pero el subordinado siente que se le ha criticado por ser un mal gerente y se preocupa por aspectos relacionados con su carrera).

Clara: "Básicamente, las operaciones van bien, pero aún me preocupa el hecho de que volvimos a rebasar el presupuesto. ¿Tiene alguna sugerencia sobre la manera de lograr que los subordinados se vuelvan más conscientes de los costos?" (el jefe aclara sus sentimientos se concentra en el problema específico con una pregunta igualmente específica).

Confusa: "Creo que debe aprender a tratar mejor a los clientes" (el jefe considera que el subordinado es una persona con mucho potencial que sólo tiene que superar un área débil, pero éste puede creer que está fallando en general y ponerse a la defensiva).

Clara: "Ya es usted muy eficiente y podría serlo aún más si se concentrara en aprender a tratar mejor a los clientes" (el jefe aclara su motivo de mejorar, incluso más, un buen desempeño).

Confusa: "Sólo pude conseguirle un aumento del cinco por ciento este año porque, en general, las cosas andan mal en la compañía" (el jefe está tratando de ser sincero, pero el subordinado puede pensar que sutilmente le está diciendo que su desempeño es mediocre, y desmoralizarse).

Clara: "En general, su desempeño a lo largo de este año ha sido excelente y quisiera recompensarlo con dinero, pero la compañía ha tenido un mal año y nadie obtuvo más del cinco por ciento de aumento" (el jefe está siendo específico y coloca el desempeño del subordinado en el contexto adecuado).

Un problema estrechamente relacionado con la retroalimentación es la tendencia natural a no desear criticar porque a menudo esto produce actitudes defensivas y pugnas desagradables. O, lo que es aún más grave, los comentarios críticos se niegan o no se escuchan en lo absoluto, lo cual convierte el esfuerzo por proporcionar retroalimentación negativa en una aparente pérdida de tiempo. El quinto peligro es:

5. La retención de información negativa crítica, para evitar disputas.

Aquí, lo que el consultor debe aprender y lo que puede enseñar al gerente es que la solución, como en los casos anteriores, consiste en sustituir las generalizaciones vagas por ejemplos claros y específicos. Yo puedo aceptar la crítica de algún comportamiento específico en una situación determinada, pero me será mucho más difícil aceptar que se critiquen mis rasgos y características generales. En el primer caso puedo atribuir mi comportamiento a las circunstancias y aprender a evitarlo; en el segundo, se afecta la imagen que tengo de mí mismo y mi autoestima, y no puedo cambiar fácilmente partes generales de mi personalidad. De ahí que niegue o rechace la crítica.

Por otra parte, si la retroalimentación negativa se orienta hacia algún comportamiento concreto que tanto el emisor como el receptor han presenciado, el primero puede expresar sus sentimientos sobre él y dar su evaluación, y el receptor puede evitar involucrar su ego. En otras palabras, si estoy enojado *contigo* puede ser un problema para ti, pero si estoy enojado por lo que *hiciste* es probable que ob-

tengas una mejor comprensión de ello con la retroalimentación. A continuación aparecen algunos ejemplos de cómo hacer críticas negativas.

Retroalimentación orientada hacia los rasgos generales: "Necesitamos más personas en los niveles superiores de la compañía y su desempeño, hasta ahora, me hace dudar si desea o puede formar parte de ellos".

Orientada hacia un comportamiento específico: "El problema que yo veo para que continúe en ascenso a los niveles superiores de la compañía es que cada vez que usted entra en un grupo, inmediatamente trata de dirigirlo, como sucedió en el comité XYZ; y cuando formó parte de la fuerza de tareas ABC, el grupo nunca pudo hacer su mejor aportación porque su lealtad hacia su departamento convirtió las discusiones en debates para perder o ganar. Me molesta verlo tratar así a los demás, y me preocupa saber si podrá aprender otro tipo de comportamiento para progresar dentro de la compañía".

Orientada hacia rasgos generales: "En realidad le falta iniciativa; no es lo suficientemente agresivo para este tipo de trabajo".

Orientada hacia rasgos específicos: "Hay varias cosas que me preocupan en relación con su desempeño a lo largo de este año. Cuando tuvimos problemas con el proyecto ABC usted pareció estar dispuesto a dejar pasar las cosas en lugar de proponer maneras de salir adelante y de enfrentar los problemas. Cuando la otra división cuestionó su dirección, usted retrocedió en vez de demostrar por qué su solución era la correcta. Ambos patrones se han repetido en otros proyectos, y me preocupa la falta de iniciativa y de agresividad implícita en este comportamiento".

En los ejemplos anteriores, el emisor hizo comentarios de evaluación, pero dirigidos a un comportamiento específico y no a la persona en su totalidad. Cuando los objetivos y las normas están claros y se ha llegado a un acuerdo con respecto a ellos, tales evaluaciones son sólidas. Sin embargo, si no existe acuerdo, la retroalimentación será mejor si permanece en el área descriptiva. Posteriormente, el emisor y el receptor podrán evaluar juntos el comportamiento.

En ambos casos, la especificidad es la clave. Cuanto más general sea la evaluación, más probabilidades habrá de malinterpretación, resistencia o negación y de provocar actitudes defensivas. El siguiente peligro es:

6. *Las evaluaciones se aplican a rasgos generales o a la persona en su totalidad, en lugar de dirigirlas hacia situaciones o comportamientos específicos.*

Muchos de los ejemplos descritos muestran el valor de la especificidad. Resulta especialmente devastadora la situación en la que un objetivo general se convierte en el blanco de sentimientos y juicios.

Retroalimentación arriesgada: “De verdad malogró usted todo durante la última reunión de ventas; casi habíamos logrado nuestro objetivo cuando usted intervino e hizo que el cliente se arrepintiera”.

Más segura: “Cuando mencionó el asunto XYZ durante la última reunión de ventas, pensé que lo había arruinado todo; casi habíamos logrado nuestro objetivo cuando usted hizo sus comentarios y el cliente se arrepintió” (el énfasis se dirige hacia el comportamiento de la persona, y el emisor suaviza su evaluación presentándola como su propia opinión y no como un juicio absoluto).

Para que el subordinado aprenda de la retroalimentación, de alguna manera debe relacionarla consigo mismo. Si se le proporciona mucho tiempo después del incidente puede no recordarlo y, en consecuencia, negarlo; y si es muy general, es probable que no sepa de qué le están hablando. Ya tocamos el tema de la especificidad, pero no el de la oportunidad. El siguiente peligro es:

7. *La retroalimentación inoportuna.*

El momento oportuno tiene dos componentes. Como se mencionó con anterioridad, la retroalimentación debe proporcionarse poco después de un hecho determinado para que tanto el emisor como el receptor recuerden con claridad lo sucedido. Sin embargo, quizá sea aún más importante que este último esté preparado para recibirla. Si el *emisor* decide cuándo ofrecer la retroalimentación, puede encontrarse con un receptor preocupado, nervioso o a la defensiva. Por otra parte, si es el *receptor* quien lo decide, estará psicológicamente preparado. Por tanto, el emisor interesado en este problema debe tratar

de crear una situación en la que el receptor tome la iniciativa sobre cuándo realizar la sesión. El jefe podría exponer su deseo de comentar el desempeño en los días siguientes, y permitir al subordinado elegir el momento.

El último punto sobre la retroalimentación es que debe dirigirse hacia el comportamiento maleable para que el receptor pueda hacer algo sobre lo que se le dijo. Por otra parte, si ciertas características estables de la persona le impiden alcanzar algunos objetivos que desea, puede ser necesario, en algún momento, decírselo en lugar de permitirle que siga viviendo con ilusiones y expectativas poco realistas.

LA CONSULTORÍA DE PROCESOS COMO MANEJO DE LA RETROALIMENTACIÓN

Para concluir este capítulo puede decirse que gran parte de lo que el consultor hace cuando trabaja con individuos o grupos es manejar el proceso de retroalimentación. Hace observaciones que proporcionan información, formula preguntas que dirigen la atención del cliente hacia las consecuencias de su propio comportamiento, hace sugerencias que llevan implícitas evaluaciones (cualquier sugerencia implica que lo que no se sugirió es menos adecuado que lo sugerido).

En consecuencia, el consultor de procesos debe estar muy consciente de la dinámica psicológica para evaluar el comportamiento humano, y de proporcionar retroalimentación sobre él. De hecho, su habilidad en esta área es una de las cosas más importantes que puede transmitir a sus clientes, para que éstos puedan mejorar el manejo de sus organizaciones.

9

Los procesos entre grupos

Uno de los aspectos más importantes y menos estudiados del proceso organizacional son las relaciones entre los grupos de una organización. Si se forman o no dentro de ella es algo que ya no se discute; es evidente que se forman dentro de departamentos formales, en ciertas áreas geográficas y con quienes deben interactuar para realizar un trabajo. Es además bien sabido que desarrollan y adoptan normas, que los integrantes suelen ser leales a su grupo y que muchas veces los objetivos de éstos difieren de aquéllos de los demás grupos.

No sólo los grupos desarrollan culturas a lo largo del tiempo, sino que aquellas culturas de mayor magnitud, como la social, la ocupacional, la comunitaria y la de la propia organización, influyen sobre ellos y definen, hasta cierto punto, la manera en que deben relacionarse entre sí. En una sociedad capitalista, en la cual la competencia dentro de un mercado libre es la norma que rige las actividades económicas, no resulta sorprendente que los grupos de la organización tiendan, igualmente, a competir entre sí.

Tampoco es de sorprender que la mayoría de las teorías gerenciales fomenten dicha competencia con el argumento de que aumenta la motivación y, en consecuencia, la productividad. A menudo se me ha pedido ayudar a los gerentes a introducir algún elemento de competencia en la organización por medio de la comparación de los departamentos y de los grupos con una misma norma, para recompensar a los ganadores. Durante mucho tiempo esto ha constituido una herramienta para la motivación individual, especialmente en los departamentos de ventas, y no es extraño que haya resultado atractiva en el contexto de las relaciones entre grupos.

Lo que es relativamente menos conocido es que, a corto y a largo plazo, la competencia entre grupos puede llevar a la *disfunción* en el desempeño organizacional. Para empezar, no todos los gerentes están de acuerdo en que la competencia resulta adecuada para elevar la calidad de las soluciones, aunque aumente la motivación. Debido a la prisa por ganar, los grupos pueden perjudicar la calidad. Es posible que algunos de ellos, como los departamentos de ventas de regiones independientes, compitan constructivamente, pero si se trata de los departamentos de ventas y de fabricación, la competencia puede generar problemas obvios, pues son interdependientes.

EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS ENTRE GRUPOS

Parte del problema de analizar esta área es que los procesos clave son relativamente invisibles. Si el departamento de ingeniería lleva malas relaciones con el de producción, los trabajadores de este último pueden estar motivados para *no* corregir los errores que encuentren en los diseños que se les entregan. Douglas McGregor dijo encontrarse, en alguna ocasión, parado con el encargado al final de la línea de producción viendo salir camiones terminados. Mientras fumaba plácidamente su pipa, este último dijo con un leve tono de diversión: "Bueno, ahí va. . . , pero regresará".

Al final, el mal producto es suficientemente visible, pero la falta de interés del trabajador del área de producción (quien no corrigió lo que sabía que estaba mal) es difícil de observar; *no* hacer algo constituye una decisión privada de su parte. Del mismo modo, dar información falsa o retenerla, lo cual suele surgir cuando los grupos compiten en una situación de perder o ganar, resulta difícil de observar incluso cuando se sospecha que está sucediendo.

El consultor de procesos puede emplear una gran variedad de técnicas para conocer los procesos entre grupos e intervenir en ellos:

1. Puede entrevistar a los integrantes de cada uno de los grupos en relación con sus sentimientos hacia el otro grupo e indagar sobre la manera en que los traducen en su comportamiento.

2. Puede tratar de observar las reuniones o lugares en los que están presentes los integrantes de ambos grupos y evaluar el grado de franqueza en la comunicación, el espíritu de cooperación, etc.
3. Puede especular sobre lo que debería suceder entre dos grupos y verificar la teoría observando situaciones específicas. Por ejemplo, si las relaciones son buenas, es de suponer que uno de ellos tratará los errores del otro en forma amable y que mostrará interés en ayudar. Puede, entonces, tratar de encontrar algún incidente en el que se cometa un error y observar lo que sucede, y si éste sucedió en el pasado, puede preguntar qué fue lo que ocurrió.
4. Por último, un método más complicado para evaluar los procesos entre grupos y trabajar en ellos consiste en planear algún tipo de ejercicio entre los grupos. El modelo de Robert Blake y Jane Mouton (1961) incluye los siguientes pasos:
 - a. Por separado, cada grupo describe la imagen que tiene de sí mismo y del otro grupo.
 - b. A través de sus representantes, los grupos se comunican estos datos. Ambos tendrán entonces nueva información sobre la manera en que el otro lo considera. Durante esta exposición, los grupos deben limitarse a escuchar, independientemente de lo molestos que puedan estar por lo que están escuchando.
 - c. El siguiente paso consiste en no reaccionar, sino reunirse por separado para considerar el tipo de comportamiento que condujo al otro grupo a tener esa imagen. Esto obliga a cada grupo a explorar el punto de vista del otro y a comprender cómo llegó a tales conclusiones.
 - d. Posteriormente, estas hipótesis sobre el comportamiento se comparten y discuten en forma abierta entre ambos grupos. Es apenas en este paso cuando se permite la interacción entre ellos.
 - e. El paso final consiste en trabajar juntos para reducir las discrepancias entre la imagen que tienen de sí mismos y la que el otro grupo formuló. Esto se logra planeando cómo relacionarse en forma diferente durante los contactos futuros.

Este proceso lleva a ambos grupos a la tarea común de explorar el motivo por el cual existen discrepancias de percepción y, en consecuencia, reduce la tarea competitiva a la que cada uno de ellos se enfrenta al tratar de superar al otro e intentar quedar bien con el resto de la organización o con las autoridades de más alto nivel.

Resulta particularmente importante para el gerente de nivel superior comprender los procesos entre grupos, pues a menudo tiene la opción de recompensar la competencia, la colaboración o la independencia completa. Puesto que la tendencia más común parece ser la creación de condiciones competitivas, el consultor de procesos a menudo debe tratar de comunicar algunas de las posibles consecuencias de la competencia *antes de que surja la situación de ganar o perder*. Dichas consecuencias se derivan de experimentos de laboratorio y de campo, y pueden reproducirse con confianza en situaciones simuladas en las que participen dos grupos en una competencia para perder o ganar.

Los sucesos que resultan de esta competencia simulada pueden estudiarse durante la fase de competencia abierta y después de que un grupo le ganó al otro, pero antes de llegar a una decisión. Los tipos de resultados que se describen a continuación se presentan, al parecer, independientemente del tipo de tarea encomendada a los grupos en competencia.

¿Qué sucede dentro de cada grupo competidor durante la fase inicial?

1. El grupo se vuelve más unido y pide a sus integrantes una mayor lealtad, éstos se acercan más y olvidan algunas de sus diferencias internas.
2. La atmósfera del grupo pasa de ser informal, casual y juguetona a la orientación hacia el trabajo y las tareas; se reduce el interés en las necesidades psicológicas de sus integrantes y aumenta la preocupación por el cumplimiento de las tareas.
3. Los patrones de liderazgo tienden a ser menos democráticos y más autocráticos; el grupo está más dispuesto a valorar un liderazgo de este tipo.
4. El grupo se estructura y organiza mejor.
5. El grupo exige de sus integrantes una mayor lealtad y conformidad con el fin de presentar un frente común sólido.

¿Qué sucede entre los grupos en competencia?

1. El grupo comienza a ver a los demás grupos como enemigos y no simplemente como objetos neutrales.
2. Cada uno de ellos comienza a experimentar una distorsión en su percepción: tiende a percibir sólo los mejores aspectos de sí mismo, a negar sus debilidades, a percibir sólo lo peor del otro grupo y a negar sus cualidades. Es probable que desarrollen un estereotipo negativo del otro ("No juegan tan limpio como nosotros").
3. Aumenta la hostilidad hacia el otro grupo a la vez que la interacción y la comunicación con él se reduce; de ahí que sea más fácil mantener los estereotipos negativos y más difícil corregir las distorsiones de la percepción.
4. Si se les fuerza a interactuar (por ejemplo, si tienen que escuchar a los representantes de sus grupos defender su causa en relación con alguna tarea) es probable que cada uno de los grupos escuche con más atención a su propio representante y no al del equipo contrario, salvo para encontrar errores en su presentación. En otras palabras, los integrantes de un grupo tienden a escuchar solamente aquello que refuerza su posición y estereotipo.

Después de tomar alguna decisión, ¿qué sucede con el ganador y con el perdedor?

¿Qué sucede con el grupo ganador?

1. El ganador conserva su cohesión y puede volverse aún más unido.
2. Tiende a liberar la tensión, a perder su espíritu de lucha y a volverse complaciente, informal y juguetón (el estado de "rechoncho y feliz").
3. Tiende a mostrar gran cooperación dentro del grupo, a preocuparse por las necesidades de sus integrantes y a reducir su preocupación por el trabajo y el cumplimiento de las tareas.
4. El ganador tiende a ser complaciente y a sentir que su triunfo confirma el estereotipo positivo de sí mismo y el negativo del grupo "enemigo". Existen muy pocos incentivos o bases

para reevaluar las percepciones o para reexaminar las operaciones del grupo con el fin de aprender a mejorarla, por tanto, el ganador no aprende mucho sobre sí mismo.

¿Qué sucede con el grupo perdedor?

1. Si el resultado no está muy claro y permite un cierto grado de interpretación (si, por ejemplo, la decisión provino de un jurado considerado parcial o si fue una decisión reñida), existe una fuerte tendencia en el perdedor a *negar o distorsionar el hecho real de haber perdido*. Encontrará escape psicológico como: "los jueces fueron parciales", "no entendieron en realidad nuestra solución", "no nos explicaron con claridad las reglas del juego", "habríamos ganado si no hubiéramos tenido tan mala suerte en ese punto clave", etc. En efecto, la primera respuesta del perdedor será decir: "en realidad no perdimos".
2. Si acepta psicológicamente la derrota, el grupo tenderá a buscar algo o alguien a quien culpar; entrarán en juego las fuerzas para buscar un chivo expiatorio. Si no existe un elemento externo al cual culpar, el grupo se vuelve hacia sí mismo, ataca, trae a colación asuntos no resueltos con anterioridad y sus integrantes luchan entre sí en un esfuerzo por encontrar la causa de la derrota.
3. El perdedor está más tenso, listo para trabajar con más empeño y desesperado por encontrar un rumbo nuevo y positivo (el estado de "flaco y hambriento").
4. Tiende a existir una menor cooperación dentro del grupo, menor interés por las necesidades de sus integrantes y una gran preocupación por recuperarse a través del trabajo arduo con el fin de poder ganar en la siguiente ocasión.
5. El perdedor tiende a aprender mucho de sí mismo como grupo, pues su estereotipo positivo y el negativo adjudicado al otro grupo se cuestionan con la derrota y, además, se ve forzado a reevaluar sus percepciones; en consecuencia, es probable que el perdedor se reorganice, tenga más cohesión y se vuelva más eficaz una vez que ha aceptado su derrota en forma realista.

Es mucho más sencillo evitar este tipo de reacciones y sentimientos procurando desde el principio no establecer una estructura que favorezca a la competencia, que enfrentarse a ellos una vez que surgen. El consultor de procesos debe encontrar la manera de dirigir la atención del gerente hacia la información pertinente que le permita ver, por sí mismo, que un sistema de motivación aparentemente bueno puede tener sus peligros.

Por ejemplo, en la Apex Company, hubo un momento en que el grupo pensó en la manera de organizarse. Se me pidió escribir un buen memorándum en el que se incluyeran las ventajas y las desventajas de la competencia (véase el apéndice C) como medio para enfocar la discusión hacia el problema. El efecto principal del memorándum fue reforzar la posición de los gerentes que ya tenían sus reservas sobre la relación de tipo competitivo, pero que necesitaban apoyar su punto de vista, dado que es muy fácil argumentar a favor de la competencia.

Si la situación ya es competitiva debido a decisiones anteriores de la gerencia y ahora está funcionando mal o está convirtiéndose en destructiva, es probable que deban tomarse medidas correctivas como las mencionadas al principio de este capítulo. En la Apex Company esto ocurrió cuando las líneas de productos entraron en competencia entre sí y con el departamento de ventas, porque a la línea de productos se le recompensaba por la cantidad *de sus productos* vendidos y a ventas, por las *ventas totales*.

En consecuencia, el esfuerzo de ventas no se asignaba de acuerdo con los planes de comercialización de la línea de producto y con su presupuesto, sino con lo que el departamento de ventas podía vender con más facilidad. Ciertos productos estaban recibiendo muy poca atención, lo cual provocaba en los gerentes de la línea de producto resentimientos hacia ventas, y aquí se consideraba a aquéllos auto-cráticos e irracionales.

Después de varios años de luchas internas que condujeron a un grave deterioro de las relaciones entre los gerentes de ventas regionales y los gerentes de las líneas de productos, el jefe de personal (orientado hacia el desarrollo organizacional) propuso realizar un ejercicio entre grupos como los que se describieron con anterioridad. Se solicitó mi ayuda como consultor externo para manejar el proceso y proporcionar la teoría necesaria con el fin de ayudar a los dos grupos

a comprender mejor la dinámica. Ambos se reunieron en un hotel cercano durante un día y medio.

Se dedicó medio día a elaborar la imagen que cada uno tenía sobre sí mismo y sobre el otro grupo y a compartirlas. Por la tarde, los grupos trabajaron en las hipótesis sobre los motivos por los cuales se les percibía de esa manera; por la noche, hasta muy tarde, compartieron sus puntos de vista y discutieron la razón por la cual las cosas habían llegado a tal grado. Más tarde indicaron que con esta sesión nocturna "se habían deshecho de toda la basura". Fue una noche muy emotiva que dejó al descubierto muchas ideas y estereotipos falsos desarrollados a lo largo de muchos años. El simple hecho de compartir sus ideas les demostró que no estaban sirviendo muy bien a los intereses de la compañía ni a los propios, por la manera en que se trataban.

Al día siguiente se estableció la forma en que tanto ventas como las líneas de productos podrían mejorar sus esfuerzos en el futuro, tratando de colaborar más dentro de una estructura que facilitaba la competencia aunque fuera destructiva. Se inventaron varias estructuras nuevas, como vendedores especializados para aquellos productos que requirieran una atención adicional en el mercado, y revisiones del presupuesto que permitieran a las líneas de productos negociar de manera más eficaz cuando consideraran que sus productos se estaban ignorando. Si ventas podía informar rápidamente a la línea de productos sobre el motivo por el cual los clientes no se mostraban interesados, ésta podría modificar sus esfuerzos de comercialización.

Los grupos concluyeron que necesitaban reuniones trimestrales para revisar los nuevos procedimientos de colaboración, deshacerse de más basura, restablecer la comunicación y la confianza, y rediseñar la estructura cuando fuera necesario. Los nuevos sistemas funcionaron, aunque las reuniones trimestrales resultaron por completo necesarias para mantener un alto nivel de confianza y comunicación. Fue mucho más difícil reparar los daños de la competencia anterior de lo que los grupos habían imaginado.

OTROS PROCESOS ORGANIZACIONALES

A través de la observación del comportamiento gerencial, el consultor de procesos es testigo de muchos otros procesos organizacionales

además de los aquí descritos. Por ejemplo, ve la manera en que las decisiones gerenciales en las áreas de contabilidad, elaboración de presupuestos y control comunican a la organización el grado en que se confía en los subordinados o se desconfía de ellos. La forma en que los gerentes administran los planes para la evaluación del desempeño o las primas también dice mucho sobre sus ideas y, por lo tanto, tiene un efecto inmediato y de largo alcance sobre la organización. El tipo de planeación profesional que se elabore, la realización de actividades de capacitación y desarrollo y las políticas sobre reclutamiento y asignación de puestos influyen en el estado de ánimo de la gente, en sus relaciones con los demás y en la realización de su trabajo.

Queda fuera del alcance de este libro tratar cada una de estas áreas de proceso detalladamente. Sólo deseo subrayar el hecho de que existen muchos otros procesos a los que el consultor debe prestar atención y evaluar, si es que desea ayudar a la organización a ser más eficiente. Deliberadamente me he concentrado en los tipos de procesos más inmediatos que se encuentran en las relaciones cara a cara, pues son los más accesibles y los que más probabilidades tienen de producir una modificación importante en el comportamiento. Si los miembros de una organización pueden cambiar su conducta en sus relaciones inmediatas, esto, inevitablemente, tendrá un efecto mayor dentro de la empresa. Y lo que es aún más importante, si los gerentes pueden aprender a diagnosticar mejor los procesos organizacionales, podrán seguir modificando su comportamiento después de que el consultor se haya ido.

RESUMEN

Hemos analizado brevemente algunos procesos entre grupos y dentro de la organización en su conjunto. Son especialmente importantes las condiciones establecidas para dichos grupos dentro de la organización, pues los conducen a la competencia o a la colaboración. Expliqué los problemas de la competencia interna y señalé que resulta más difícil solucionarlo que evitarlo desde un principio. El consultor de procesos debe desempeñar un papel muy activo para alentar a los gerentes a pensar a fondo en su manera de abordar las relaciones entre grupos.