

Los grupos como analogía de la organización: acerca de la conducción de cambios en organizaciones

Groups as analogy of the organization: about driving change in organizations

Yuval Dror e Itamar Rogovsky¹

Resumen

En el pensamiento acerca del cambio organizacional, uno de los focos de la intervención destinada a generar cambios está constituido por el grupo pequeño o el equipo. Sin embargo, al parecer es precisamente el conocimiento acerca de los grupos no pequeños —el grupo abierto, el grupo mediano, el grupo grande y la multitud— el que puede aportar intuiciones acerca del comportamiento del grupo en general, la capacidad de generar cambios en él y la dirección del cambio concreto. Este artículo reseña y analiza la analogía de cada tipo de grupo con la organización en general y presenta el valor agregado que dicha analogía puede aportar a la dirección del cambio en la organización. El final del artículo propone una visión integrativa que refleja el reto al que se enfrenta el líder: por un lado, permitir la formación natural de la organización (lo cual conduce a la creación de unidades competidoras dentro de la misma) y, por otro lado, forjar la colaboración necesaria para crear una forma de organización eficaz.

Palabras claves: Organización, conducción, cambios

Abstract

In thinking about organizational change, one focus of change intervention is the small group or team. This article reviews or analyzes the analogy of each type of group with the organization in general and presents the added value that this analogy can contribute to the direction of change in the organization.

Keywords: organization, management, changes

¹ Post Doctorado en Administración de Empresas en Atlantic International University. Publicado en hebreo en *Analiza Irgunit*, Volumen 26, febrero del 2020, pp. 30-53. (Traducido con permiso de la editorial).

Introducción²

Nuestro complejo y caótico mundo nos invita a adoptar tanto nuevos sistemas de conceptos como formas de pensar desafiantes. Uno de ellos se expresa en la idea de que utilizar diversos puntos de vista para contemplar un asunto hace que aparezcan más y más intuiciones y posibilidades de acción. Los generadores de cambios que desean investigar la esencia de la organización y los procesos de organización pueden apoyarse en una gama de puntos de vista. En nuestra opinión, la observación de procesos de organización a través del lente de los grupos no pequeños constituye en realidad una forma de contemplación que utiliza varios lentes diferentes.

En el pensamiento sobre el cambio organizacional, el grupo pequeño o el equipo constituyen generalmente uno de los focos de intervención más frecuentes, en su función de órgano a través del cual se pretende generar un cambio más amplio (Miles y Schmuck, 1976). Sin embargo, la referencia al grupo o equipo simplemente como foco de intervención ignora la posible contribución del conocimiento sobre grupos a un entendimiento más amplio de la conducta de la organización en general. Los grupos no pequeños —por ejemplo, el grupo mediano y el grupo grande— son formas de organización que pueden aportar intuiciones acerca de la conducta de la organización; a pesar de ello, la tendencia común es ignorarlos dentro de este contexto. Como se verá a continuación, la analogía de la organización con los grupos medianos y grandes parece ser más pertinente que la analogía de la organización con el grupo pequeño, debido al tamaño, el movimiento entre todos sus componentes, y los procesos que ocurren en dichos grupos.

Por ejemplo, los esfuerzos de organizaciones comerciales de aplanar la jerarquía organizacional (Denton, 1991) agrandan la necesidad de investigar el carácter de las relaciones que pudieran crearse entre equipos que actúan en un mismo conjunto sin tener lazos jerárquicos entre ellos. La transición a una estructura basada en equipos carentes de jerarquía deriva de

cambios socioculturales, incluyendo aquellos que tienen lugar en el entorno de los negocios; de hecho, hoy en día las organizaciones contienen más y más equipos que actúan en forma solidaria, incluso dentro de la gerencia y la plana mayor. Esta realidad aviva la necesidad de profundizar el entendimiento de la interacción entre los equipos.

Las organizaciones pueden entenderse como una red de equipos con tareas complementarias cuyas interacciones son las que permiten crear el producto generalizado que es la organización. Las teorías acerca de grupos y equipos son opulentas y pueden potencialmente ofrecer un valor real; de aquí deriva la idea de que la contemplación de la organización como agrupación de grupos puede ofrecer una variedad diferente de intuiciones acerca de la forma de organizarse y de conducirse de las organizaciones.

Por ello, nosotros proponemos examinar la vida de la organización, su emergencia y sus procesos de auto-organización a través de la analogía con el grupo no pequeño (la organización como grupo abierto; como grupo mediano; como grupo grande; como multitud; como comunidad). El presente artículo refleja el diálogo entre dos formas de contemplar las organizaciones: a través del lente de la agrupación de grupos (o agrupación de equipos) y a través del lente del grupo grande (o comunidad). En realidad, la contemplación a través de cada uno de esos lentes ofrece más de un punto de vista sobre los sucesos organizacionales; cada uno de ellos puede promover procesos de cambio distintos y el uso de diferentes instrumentos de intervención. Sugerimos la contemplación a través de cada uno de esos lentes por sí mismo, pero también entender el valor integrador de dichos lentes. En nuestra opinión, la multiplicidad de puntos de vista conlleva un alto valor para quien desea generar cambios en organizaciones.

La organización y el proceso de organización son dinámicos: a cada forma de organización de ese tipo le acechan peligros, y cada cual forma de organización le hace demandas apropiadas al líder. La contemplación de la organización como conjunto —como si fuera un equipo o un grupo grande— podría ser útil tam-

² Agradecemos a Dr. Tamar Gross y Dr. Yoram Gali por sus útiles comentarios.

bién en la investigación del papel del gerente en la cristalización de intuiciones y en la elección de acciones organizacionales.

Al final del artículo presentaremos una perspectiva integradora que amplía y diversifica las posibilidades de acción que están a disposición de los agentes de cambio³. Según esta perspectiva, la dinámica entre el desarrollo del trabajo en grupo (en todas sus formas) y el desarrollo del liderazgo es lo que promoverá la eficacia organizacional.

La organización como Grupo Tren (Grupo Abierto / Open Group)

El grupo tren se caracteriza por tener un punto de inicio mas no una fecha final definida, por lo cual su composición puede cambiar. Al igual que un tren, tiene estaciones a lo largo del camino y hay quienes suben y bajan en ellas. Las organizaciones son así también. Además, de la misma manera como la organización, el grupo tren se basa en 'la generación de los fundadores', el grupo de participantes que lo integró en sus comienzos. Esa agrupación forja las metas del grupo, su idioma, su espíritu y ambiente, sus normas y sus relaciones. Los cambios que ocurren posteriormente a ello están relacionados con las características iniciales del grupo.

El proceso de desarrollo de este grupo es distinto al proceso de desarrollo habitual de cualquier grupo o equipo dado que la composición de sus participantes varía todo el tiempo, como en una organización. El proceso de desarrollo del grupo no tiene etapas definidas y está caracterizado por una gran arbitrariedad. El grupo tiene estados de ánimo variables, puede ser sostenido o no sostenido, dependiente del facilitador o independiente de él, agresivo o íntimo, curioso o conocedor, racional o emocional, y la cantidad de sus miembros puede aumentar o reducirse (Turner, 2011). Al igual que la organización, el grupo tren se ocupa de procesos de admisión de miembros nuevos y de dimisión de veteranos (y de la influencia

³ El artículo se refiere al lector como 'agente de cambio', término que en nuestra opinión incluye a todos los 'actores' que actúan en procesos de cambio en organizaciones, tanto administradores como asesores.

de dichos procesos sobre el acercamiento y la intimidad y sobre el mecanismo de 'tomar un lugar' dentro del grupo); la participación inestable de miembros en el grupo (y las consecuencias de ello para alcanzar las metas grupales); el tratamiento de miembros que llegan tarde (mantenimiento de marcos y fronteras); la creación de rituales de inicio y fin de membresía; y la conmemoración de eventos especiales en la vida del grupo y de sus miembros.

La semejanza entre la organización y el grupo abierto invita a utilizar la facilitación de este último para aprender acerca de las formas de organización, gestión y liderazgo en organizaciones. Ciertas características necesarias destacan en este contexto:

- **Capacidades empáticas:** dado que la composición del grupo puede variar ligeramente de un encuentro a otro, se requiere una capacidad de expresar empatía que permita establecer una conexión inmediata con los miembros del equipo, a pesar del dinamismo de dicha composición y la variabilidad de los temas en discusión.
- **Búsqueda de variedad (*Reaching for difference*):** crear un clima que permita la expresión de diversos comportamientos, opiniones y perspectivas, incluso en situaciones íntimas y menos seguras.
- **Alta autoconsciencia:** se expresa en la capacidad de reaccionar de manera controlada a las emociones que despierta el encuentro; la consciencia de sentimientos puede servir como instrumento que ayuda a reaccionar en forma eficaz a la conversación que se desarrolla en el grupo (por ejemplo, la elección de palabras que promueven el diálogo en un encuentro con personas diferentes para quienes ciertas palabras dificultan la comunicación y otras la alientan).
- **Formas de uso de la autoridad:** encontrar un equilibrio entre guiar la conversación y crear un clima que permite a los otros expresarse y elegir tópicos de

referencia que les sean adecuados en momentos determinados.

- **Promoción de cohesión:** en marcos donde la composición de los participantes no es estable, la capacidad de promover cohesión se convierte en una habilidad singular de especial importancia. En equipos de este tipo, la falta de cohesión ejerce una influencia concreta sobre la capacidad de apoyo mutuo y el rendimiento del equipo. Una conducción que promueve cohesión invita la buena gestión de procesos de vinculación (linking), por ejemplo, demostrando que los miembros del equipo tienen una experiencia profesional similar, o tratando de llegar a acuerdos y enfatizando premisas de trabajo y cosmovisiones comunes⁴.

El grupo mediano como organización

El grupo mediano se denomina así porque su tamaño lo posiciona entre el grupo pequeño (hasta 8 miembros) y el grupo grande (por encima de algunas decenas). El encuentro entre los aspectos personales y los sociales constituye un espacio para experimentar vivencias. En el grupo mediano se desarrolla la capacidad de pensar en situaciones complejas, de identificar a las fuerzas que actúan en dichas situaciones y de encontrar una voz personal singular dentro de la dinámica de las fuerzas que actúan en el espacio organizacional (Rogers, 2013).

De acuerdo con el enfoque psicoanalítico, el grupo mediano sirve como instrumento para concentrarse en las relaciones sociales. Este enfoque está impulsado por la suposición de que la estabilidad mental del individuo se forma también de acuerdo con sus relaciones interpersonales, y por ende el trato de las relaciones sociales puede servir como instrumento para equilibrar crisis personales⁵.

4 Para información adicional acerca de los grupos abiertos en el mundo de la terapia y de grupos de apoyo, véase Galinsky y Schopler, 1985; Schopler y Galinsky, 1984; Tourigny y Herbert, 2007.

5 En términos psicoanalíticos, el grupo mediano se ocupa de las relaciones entre pocas personas (relación multipersonal) y de la multiplicidad de procesos de transferencia entre varias personas (transferencias múltiples) junto con

Según Sigmund Heinrich Foulkes (1984, 1990) y Patrick de Maré (1990), quienes se cuentan entre los más importantes promotores de la idea del tratamiento psicoanalítico por medio del grupo mediano, dicho grupo cuenta con 12–30 miembros. El grupo está destinado a permitir un diálogo que sirve para rescatar el significado de una conversación y de los sentimientos haciendo referencia al 'aquí y ahora'. Para el individuo, el grupo sirve como espacio de aprendizaje de formas de manejar sus sentimientos, y como marco terapéutico que le permite hacer ejercicios (en las palabras de Foulkes (1984, p.82a): "entrenamiento del ego en acción"). Así, el grupo mediano sirve de plataforma para convertir una vivencia social onerosa en una oportunidad de aprendizaje dentro de un marco que ofrece apoyo y protección. Según Foulkes y de Maré, la formación y la actuación del grupo mediano constituyen el instrumento que promovió el desarrollo de las comunidades y la sociedad y las acostumbró a los principios democráticos (de Maré, Piper, & Thompson, 1991).

En la opinión de Maré (2002), una diferencia importante entre el grupo pequeño y el mediano es que en el primero el facilitador es el centro de los procesos de transferencia y proyección; por el contrario, el grupo mediano es en sí el foco al cual se proyectan o se transfieren asuntos del ego (y del superego). En el grupo mediano, la lucha entre el individuo y el grupo puede llevar a que este último se convierta en el foco de ataques por parte del grupo y al desarrollo de relaciones de odio y frustración, y en situaciones extremas puede causar incluso ataques psicóticos (por el miedo a que la pérdida de identidad y de singularidad resulte en soledad narcisista).

Las personas en organizaciones encuentran frecuentemente que son parte de un grupo mediano (departamento, turno de producción, empresa emergente joven, etc.). La cultura organizacional local (micro cultura) desafía al individuo y realza su capacidad de aprender, de pensar y de comunicarse en situaciones de conflicto, situaciones en las cuales es difícil

fenómenos adicionales como son la imitación (mirroring), la resonancia (resonance), la socialización y otros (véase, por ejemplo, Pisani, Colangeli, Giordani y Popolla, 2006).

reaccionar en una manera que el otro pueda aceptar o que se adapte al marco de referencia aceptado por los colocutores. Por ello, los miembros de la organización buscan aquellos indicios sociales que les permitan actuar en forma 'aceptable' y 'normativa'. Con frecuencia, el grupo mediano es el espacio (de múltiples perspectivas) en el cual se forma el diálogo con un formato que así lo permite.

Las capacitaciones organizacionales se celebran frecuentemente en grupos medianos, a pesar de que los principios de la capacitación se basan mayormente en procesos de grupos pequeños. Sin embargo, el sistema organizacional no asume generalmente un rol terapéutico y no otorga una oportunidad para practicar el uso de sentimientos en un espacio protegido. La persona que experimenta dificultades derivadas de una vivencia relacionada con la pertenencia a grupos medianos en el espacio organizacional no goza de una envoltura de apoyo que le permita aprender de dicha experiencia. En esas circunstancias se ponen al descubierto comportamientos sociales que todavía pertenecen al intervalo de la 'normalidad', pero que expresan frustración, hostilidad, distanciamiento emocional, introversión y soledad. Dichos fenómenos pueden crear presión dirigida a dividir al grupo mediano en grupos más pequeños, en los cuales sería más fácil tratar esos tipos de tensiones. Por otro lado, esas tensiones podrían reducirse si queda clara la necesidad de actuar dentro del marco del grupo mediano (a veces, la tecnología de trabajo hace que la respuesta sea trivial). En esos contextos se invita al gerente a adoptar parte de las funciones del facilitador: crear un ambiente que permite aprender, regular emociones y evitar situaciones en las cuales se adopta a un individuo como chivo expiatorio. El rol del gerente es desarrollar capacidades de diálogo que superen la diversidad interpersonal, capacidades que anulan la organización del grupo contra el individuo, y fundamentar una cultura de interdependencia basada en las relaciones sociales y el comportamiento 'cívico' normativo.

En tal caso, el uso de técnicas de intervención derivadas de las características del grupo mediano podría aparentemente tener un valor singular para la labor de una organización que contiene tales grupos de trabajo. El uso de

las características de gestión adecuadas para el grupo (paralelas a la calidad de facilitación que se requiere del facilitador del grupo mediano) podría ser un formato de acción fértil para mejorar la capacidad de acción integrativa de las organizaciones⁶.

La conducción y la estructuración de procesos en el grupo mediano plantean retos diferentes de aquellos que se dan en el grupo pequeño. La metáfora de la facilitación en grupos medianos permite aprender ciertas cosas acerca de la conducción de organizaciones grandes⁷:

- A partir del diálogo que tiene lugar en el grupo es posible captar el mensaje y los significados y traducirlos para los participantes en forma adecuada a la realidad que ellos viven. Los mensajes propuestos serán neutrales, sin tomar posición alguna: un planteo de ideas e identificación de direcciones posibles, partiendo de la intención de fortalecer la cohesión interna de forma compatible con las metas finales.
- Es posible apoyar al proceso de maduración del grupo y hacer posible que influya en la maduración de los miembros individuales (una influencia circular sin mediación del gerente). El liderazgo es el mantenimiento de la infraestructura que permite a las personas crecer y practicar comportamientos eficaces en situaciones complejas, impredecibles y de abundantes emociones. Al mismo tiempo es necesario evitar un ambiente de censura y fortalecer los mecanismos de aceptación de la diversidad individual y de escucha al otro, incluso si este último viene de una cultura distinta y tiene una visión diferente del mundo. El gerente puede actuar como catalizador del diálogo, pero también puede fortalecer la capacidad de expresión propia de los miembros del grupo y así permitir el for-

6 Véase también Rogers, 2013, pp. 191-92.

7 Véase, por ejemplo, Lenn y Stefano, 2012; Pisani, 2000, 2002.

talecimiento de la individualidad a cuenta de las muestras de gregarismo.

- Es importante evitar liderar, y en vez de ello servir como guía acogedor que permite a los miembros del grupo desarrollar capacidades de liderazgo y seguridad en sí mismos; quedarse en segundo plano y no colaborar con el impulso del grupo de poner al gerente al frente.
- La atención de la organización debe estar enfocada en procesos sociológicos y no psicológicos: hacer frente a retos interpersonales y no intrapersonales; evitar interpretar los desafíos a través del comportamiento del individuo, y en vez de ello, centrarse en procesos culturales y normativos que crean el contexto que orienta el comportamiento de las personas individuales.
- El gerente debe crear para sí mismo oportunidades para resolver dificultades relacionadas con sus propios patrones personales, o al menos desarrollar un alto grado de conocimiento de dichos patrones, y dentro de un proceso continuo de afrontamiento persistente (incluso con ayuda de asesoría que le apoye) para permitirse a sí mismo ejecutar las funciones anteriormente enumeradas.

La organización como Grupo Grande

Observar a la organización a través del lente del grupo grande abre la posibilidad de captar al individuo como parte de la multitud y concentrarse en los sentimientos desagradables que dicho conocimiento implica. La pérdida (o el debilitamiento) de la identidad propia y la presión de ser parte de algo grande generan procesos conscientes e inconscientes complejos. En muchos casos se despiertan reacciones regresivas relacionadas con el contraste entre la voluntad de la persona de ser sí mismo y su voluntad de formar parte de algo, entre la necesidad de pertenecer y ser incluido y la voluntad de ser independiente y especial. Esta lucha despierta sensaciones de ansiedad que no se resuelven acá con la mis-

ma facilidad como sucede en el grupo pequeño. Para hablar en un grupo grande se requiere mucho valor, dado que se debe hablar en voz alta y estar seguro que la voz realmente sea audible (el idioma corporal no se revela con facilidad) y porque es difícil saber si la voz se oye y resuena (en el grupo grande es más difícil oír), si la intención del hablante se transmite con claridad (a veces el grupo no tiene ninguna evaluación recíproca descubierta o al menos inmediata) y cuál es el significado de la reacción a lo dicho (si existe del todo; a veces la reacción es tardía, y a veces es difícil descifrar si algo se dice como reacción a lo dicho o quizá ese algo está dirigido a otra persona). El paralelo entre estos procesos y el diálogo en organizaciones queda claro.

Otro asunto que sucede simultáneamente en organizaciones es el cambio en la capacidad de escuchar en el grupo grande: con frecuencia se oye en un encuentro una reacción tardía a algo dicho en un encuentro anterior que vuelve a surgir en el encuentro posterior. Aparentemente, la capacidad de reaccionar en un momento posterior a algo que sucedió anteriormente está relacionada con la posible reducción del nivel de ansiedad del participante. Las sensaciones de inclusión, calor, empatía y aceptación se experimentan en forma diferente en el grupo grande y en el grupo pequeño.

El tamaño del grupo demuestra la falta de límites o la debilidad de los mismos, el caos en las relaciones que causa una sensación de soledad, falta de seguridad en la lectura de la realidad e incluso una sensación de impotencia (en términos psicológicos es posible hablar de ansiedad por la pérdida de la identidad propia, o disintegration anxiety). Todos estos fenómenos suceden en organizaciones, y también en ellas los individuos luchan para sobrellevarlas. La lucha para superar la incomodidad viste diversas formas: reclusión; emparejamiento para proteger uno al otro (pairing); consolidación en grupos cuyo propósito es la defensa propia (a diferencia de grupos enfocados en una tarea), generalmente con base en una semejanza externa o antecedentes previos.

A fin de cuentas, la vivencia de los encuentros en grupo grande puede ser comparada con un viaje en montaña rusa: una multitud de

sensaciones positivas y negativas, ascensos a las alturas y descensos profundos en muy corto tiempo. Esta diversidad en el sistema emocional del individuo dentro del marco del grupo grande existe también en las organizaciones, pero en ellas se intenta con frecuencia neutralizarla por medio de mecanismos de control, la cultura organizacional y procesos de gestión que por lo general no existen en el grupo grande, debido a la sensación de que el caos emocional interfiere con la conducta organizacional 'cuerda' (racional y orientada hacia objetivos).

En el grupo grande los roles de liderazgo se proyectan sobre los facilitadores. El liderazgo en las organizaciones atrae tales procesos de proyección y les permite un alivio práctico; sin embargo, dado que dichos procesos no son conscientes, en muchos casos la proyección "resuelve" la sensación de pérdida de la identidad sólo por poco tiempo. La realidad organizacional sigue causando sensaciones de soledad y alienación, y soluciones como la organización en grupos de apoyo extraoficiales que el gerente está interesado en promover. La lucha entre lo descubierto y lo oculto, entre lo oficial y lo extraoficial, sigue existiendo y generando una frustración continua, frustración que a su vez puede convertirse en sentimientos de hostilidad, ira, odio y en arrebatos de mal genio que no pueden ser controlados con las herramientas del liderazgo. Hay quien dirá que es correcto crear oportunidades para aliviar dichas sensaciones y asignar un espacio para ello, dado que no es posible contenerlas por tiempo largo (de Maré, 2002).

En resumen, el grupo grande tiene dificultad para expresar la cualidad curativa (healing) que puede tener el grupo pequeño (Wilke, 2003). En este respecto se debe prestar atención a las conductas 'no promovedoras' que tienden a desarrollarse en grupos grandes y, por supuesto, también en organizaciones:

- Rumores y chismes: información proveniente de fuente anónima que se distribuye en canales extraoficiales.
- Rebelión: oposición a mecanismos legales, procedimientos y autoridad.

- Pánico: conducta no adecuada al peligro (real o imaginario), que aumenta la desestabilización emocional y puede causar daños recíprocos.
- Moda: adopción de varios tipos de actividad (como preferencias en cuanto a música, vestido, productos o bailes) o de objetivos por un tiempo corto (al contrario de una "tendencia", que es continua).

Para posibilitar los procesos curativos en el grupo grande hay que enfrentarse a los mecanismos de defensa asignando espacios que permitan crear relaciones y una dependencia mutua madura y recompensante. Aquí, el rol del gerente se diferencia del rol del facilitador del grupo grande, y su papel es delinear el camino a la creación de patrones sociales reforzantes (que inducen confianza, apoyan, confirman, conocen y admiran, relacionan) sin aumentar otros mecanismos de control impulsados por su necesidad de protegerse. Aquí se requiere una acción en el continuo que va entre ampliar las dimensiones del caos y ampliar las dimensiones del orden, haciendo un paralelo con el movimiento de la montaña rusa emocional mencionada anteriormente. Para ello, el gerente de ser parte del movimiento del tren, reconocer sus sentimientos (funcionar a veces como espectador participante en los procesos o como investigador antropológico) e identificar los procesos sociológicos y psicológicos que se desarrollan, para evitar arrebatos de ataques psicóticos en organizaciones y para crear un ambiente conector, creyente, que tiene patrones de orden interno propios (y no impuestos por otros).

El grupo grande como amplio campo de acción para juegos de fuerzas y autoridad

El grupo grande es una plataforma cómoda para el desarrollo de relaciones de fuerzas, principalmente si se transforma en un espacio de creación de normas y de oportunidades para conflictos, y especialmente si se trata de un grupo cuyos miembros vienen de entornos (demográfico, profesional, cultural) diversos y variados y así "importan" conflictos hacia adentro del grupo. Desde el punto de vista psicoanalítico, en un grupo grande de este tipo los

acuerdos no constituyen un desarrollo típico, mayormente porque filtros de ansiedad, alienación y regresión influyen sobre la comunicación existente dentro del grupo. Por otro lado, el grupo grande tiene la posibilidad de que el diálogo con el otro y con el desconocido genere un encuentro entre la persona y el desconocido interno que lleva dentro (generalmente en un proceso inconsciente), y así abra la puerta a la conexión entre desconocidos. Con frecuencia, dicha conexión permite superar sensaciones de soledad, dependencia, impotencia, vacío y falta de confianza, e incluso estimula un fenómeno polarmente opuesto: la conformidad con la multitud, el rendirse ante la autoridad y sensaciones de pérdida de control.

La forma en que se desarrolla la relación con la autoridad en el grupo es análoga a lo que sucede en organizaciones. En cada organización existen luchas abiertas u ocultas por el poder, que son una fuente principal de las angustias que sufren los miembros de la organización. En grupos pequeños, el facilitador se concentra en crear un ambiente seguro que también permite expresarse a personas inhibidas o tímidas, mientras que en grupos grandes se dan luchas por el poder en una amplia gama de campos como son las condiciones físicas (control sobre el mando a distancia del aire acondicionado o determinación del lugar de asiento en la oficina o en la sala de reuniones), la comunicación (por ejemplo, el lenguaje en las discusiones), el contenido (la autoridad para determinar el tema de conversación), y el liderazgo (medio de influencia y de capacidades de convencimiento). Dichas luchas hacen que al individuo le sea difícil quedarse en una esquina oculta sin participar en ellas (en forma activa o como observador). Lo obligan a estar (casi) siempre ocupado con preguntas como “¿Qué pienso acerca de (algo que ocurre o que va a ocurrir)?” o “¿Cómo debo usar mi fuerza?” (Weinberg y Weishut, 2013).

En el grupo grande, el factor que representa las normas y el orden social es el equipo de facilitación. Al iniciarse el grupo, los facilitadores representan una autoridad clara en la sala, pero a medida que el grupo se desarrolla y se clarifican los roles asumidos por los facilitadores, comienza la búsqueda de fuentes de autoridad adicionales que a veces compiten con la

autoridad de los facilitadores. El diálogo interno entre la autoridad interna y la externa dada la presencia de la autoridad de facilitación es paralelo al diálogo que existe en organizaciones sobre los roles de la autoridad de los gerentes. Por ejemplo, si el facilitador del grupo se desprende de las funciones de autoridad, el grupo experimenta una necesidad grupal de que aparezcan autoridades alternativas. Similarmente, si los gerentes en la organización no se desprenden de sus autoridades, a los miembros del grupo se les hace difícil desarrollar una autoridad interna (un foco de control interno o internal locus of control). Una posible lección es que tiene sentido que los gerentes suelten el control, pero en su mayoría ellos tienen dificultad para identificar su necesidad de mantener control, y más aún, para intentar soltarlo.

Las relaciones dialécticas entre las fuerzas destructoras y las fuerzas creadoras en un grupo grande son la base de la analogía entre la gestión y la facilitación de tal grupo⁸. El gerente debe implementar un método de conducción que se opone a la separación para estimular el diálogo entre los subgrupos (principalmente cara a cara), especialmente aquellos que son diferentes entre sí, conducirlos hacia procesos de integración normativa y evitar enfrentamientos. Esta actividad requiere una buena capacidad de inclusión. El gerente debe ser cuidadoso en su comportamiento y evitar convertirse en parte de las fuerzas destructivas y regresivas, elevar la consciencia de que los sentimientos de rencor y frustración son fenómenos naturales y utilizarlos para desarrollar procesos de pensamiento y conexión entre los grupos de la organización. Es importante prestar atención a los papeles de víctima que los miembros del grupo podrían adoptar. El líder debe sacar a la superficie el aspecto destructivo de la conducta organizacional, revelarlo y apoyar a los procesos organizacionales que ayuden a crecer a partir de él y a establecer una mayor confianza.

Si bien el gerente tiene libertad para intervenir en todos los niveles de la organización (el individuo, el equipo, la organización entera), en realidad la elección del foco de intervención debe adaptarse a la imagen y el objetivo ge-

8 Véase también Bunker y Alban, 1997; James, Eggers, Hugues-Rease, Loup y Seiford, 2005.

neral y derivar de la voluntad de diseñar una cultura y normas de comportamiento (y no de corregir la conducta de un individuo o de un equipo específico).

El gerente, como el facilitador, es el factor principal en la consciencia de este grupo (a diferencia del grupo mediano), y entre sus miembros será considerado siempre como fuente de sus dificultades, por un lado, y como solución a sus problemas e inspiración, por el otro. Por ello, el gerente debe cumplir el papel de “maestro de ceremonias”, un tipo de director musical⁹ de la orquesta, que canaliza las fuerzas creadoras y positivas para beneficio del grupo sin reforzar una dependencia innecesaria. El papel del gerente es activo y no se abstiene, y él debe ser visto, accesible e identificable. Asimismo, debe posibilitar y promover el crecimiento de muchos líderes y del liderazgo compartido (shared leadership).

La organización como multitud¹⁰ (*Crowd, Mob, Collective and Mass Behavior*)

La conducta de las multitudes es un campo de investigación antiguo. El fenómeno de la multitud es conocido por muchos a través de su presencia, por ejemplo, en estadios de deportes, cines, salas de conciertos o manifestaciones. Toda reunión de una multitud tiene un propósito definido (oír música, ver un partido o expresar una opinión sociopolítica), y la conducta del individuo dentro de ella está impulsada por la vivencia de ser uno entre muchos. La característica de la multitud es ser una agrupación grande de personas con conducta compartida, o que puede verse en ellos un cambio conjunto de opinión o de comportamiento. La agrupación puede emerger en forma planificada (por ejemplo, compradores de entradas a un espectáculo musical) o aleatoria (como personas que observan un incendio, robo o choque de automóviles), y sus miembros pueden permanecer juntos por poco tiempo (como en el

espectáculo de una banda de música rock) o a largo plazo (los seguidores de la banda que la acompañan un tiempo largo); puede crearse a partir de una proximidad física (la cola para entrar al estadio) o precisamente por estar a distancia (los seguidores de un equipo de fútbol), pero por lo general la pertenencia a la multitud no conlleva reglas de aceptación o condiciones de entrada acordadas. Además, las funciones, el estatus, las tareas, la jerarquía y la estructura generalmente pasan desapercibidas (con frecuencia, la multitud se organiza en una estructura física con forma de círculo o elipse cuyo foco de existencia está en el centro, o con forma de media herradura o arco cuyo foco de existencia está en su parte delantera). Por ello, la mayoría de las relaciones que se desarrollan en ella son superficiales e impersonales, no son estrechas y contienen poca intimidad.

El fenómeno del comportamiento dentro de la multitud ha recibido un tratamiento profundo en la literatura de investigación; a través de los años se han consolidado ciertas teorías que explican una variedad de comportamientos de la multitud. Una de ellas es la teoría del contagio (contagion theory), según la cual el subconsciente colectivo toma control de la consciencia del individuo y de su personalidad, liberándolo de la sensación de responsabilidad por sus hechos e incluso poniendo en relieve las conductas primarias (en las palabras de Gustave Le Bon (1896), considerado el primer teórico que trató el tema: “...el hombre desciende varios peldaños en la escala de la civilización”). Le Bon pensaba que la multitud tiene cualidades hipnóticas y que éstas, junto con el anonimato (incluso temporal), permiten llenarse de potencias de irracionalidad y sentimentalismo en forma que contagia y refuerza de manera que la multitud se convierte en una esencia singular con vida propia (Le Bon, 1995).

Otra teoría pertinente es la de la convergencia (convergence theory); según esta teoría, las personas interesadas en comportarse en cierta forma se reúnen deliberadamente y crean una multitud. La conducta de la multitud es el comportamiento compartido de esas personas, que emerge casi por sí mismo a partir de los sistemas de valores, las expectativas, las creencias y las tendencias que traen los participantes. Si los individuos tienen una meta común, y ellos

9 A diferencia del director de la orquesta, quien por lo general viene a dirigir la orquesta en un espectáculo específico, el director musical desarrolla a la orquesta a través del tiempo.

10 No es nuestra intención hacer acá una reseña del amplio conocimiento ya acumulado acerca del comportamiento de las multitudes, sino centrarnos sólo en la porción que nos parece pertinente a los tópicos que trata este artículo.

saben que la comparten entre ellos y que tienen la capacidad de realizarla juntos, no actuarán solos, especialmente si la acción independiente conlleva un riesgo (o si puede traerles un daño personal, como una venganza o un castigo). De esta manera sus voces se oirán y sus demandas serán reconocidas sin que ellos tengan que pagar un precio personal.

La teoría de la norma emergente (*emergent norm theory*) es una especie de combinación de la teoría del contagio con la teoría de la convergencia. Según esta teoría, la conducta de la multitud deriva de las normas de comportamiento que se desarrollan entre los participantes. Cuando personas anónimas que comparten un interés y sentimientos comunes se reúnen, ellas se arrastran hacia una forma de conducta específica, dado que la multitud responde con falta de claridad a la pregunta respecto a lo que es y no es apropiado. Las personas que se unen a la multitud traen consigo sus expectativas y sus hábitos, y a partir de las interacciones que tienen lugar en la multitud emergen normas comunes, temporales, nuevas; a veces, la multitud se exalta siguiendo a un líder que toma una dirección específica, a un grupo pequeño que tiene gran influencia, o ante la presencia de fuerzas policiales (por ejemplo, porque es cómodo unirse a un comportamiento que parece generalizado si no está claro qué es aceptable y qué no lo es). Muchas veces se forjan así conductas que no aparecerían en situaciones "normales": el subconsciente colectivo influye en el comportamiento y puede proveer una explicación para una conducta que no se ajusta a las normas¹¹.

Desde cualquier perspectiva que escojamos se ve que fenómenos similares pueden ocurrir también en organizaciones (tanto en individuos como en líderes):

- Reducción de la disposición de asumir responsabilidad por el acontecer de un evento, a nivel de organización o personal

¹¹ Los enfoques descritos anteriormente ignoran las situaciones de riesgo y la conducta histérica que emergen cuando ocurre un evento peligroso en un encuentro multitudinario o cuando en el mismo se transmite un rumor sobre la aparente ocurrencia de dicho evento, lo cual genera pánico. Asimismo, nuestra discusión aquí no incluye el carácter de catástrofe de una revuelta violenta con características de tropel (*mob*).

- Aceptación de las posiciones o principios presentados por otras personas que actúan con autoridad, sin ejercer discreción propia
- Tendencia a un comportamiento exagerado a partir de la pérdida de discreción y control interno
- Desconexión emocional e insensibilidad respecto a eventos que requieren una intervención personal.

Aunque las personas que participan en una multitud supuestamente representan sólo a sí mismas, el simple hecho de unirse a la multitud puede hacer que adopten un papel específico dentro del suceso. Según Ralph Turner y Lewis Killian (Turner y Killian, 1987), las personas en una multitud podrían cumplir distintos papeles:

- El comprometido (*committed person*): una persona que siente seguridad en la situación en desarrollo y se identifica mucho con el objetivo, casi no siente incertidumbre, sabe qué sucede y entiende cómo debe comportarse.
- El espectador curioso (*curious spectator*): no se involucra a fondo en el suceso, pero quiere ver qué va a pasar.
- El explotador de oportunidades (*exploiter*): se encuentra allí para sacar provecho de la situación (en el intervalo entre ser cartista o participar en un tumulto para robar y saquear, y vender recuerdos).

La analogía de estos papeles con las funciones que las personas pueden cumplir en organizaciones no es inmediata pero sí existe, y la distinción entre miembros de la organización que son personas comprometidas y aquellos que son mirones o explotadores de oportunidades es muy pertinente para entender el comportamiento humano en organizaciones.

La conducta de la multitud puede ser controlada por medio de herramientas físicas, como las barreras protectoras que dirigen el tráfico, los carteles de alerta y orientación, etc., y herramientas sociales, tales como el seguimiento

de personas específicas que se comportan en una forma que aparenta ser problemática (por ejemplo, por medio de cámaras), o la localización adelantada de personajes o grupos que podrían explotar a la multitud para sus propias metas y el seguimiento físico de los mismos (por ejemplo, por medio de colaboradores ocultos) para advertir acerca de acontecimientos posibles. Las actividades de seguimiento descubiertas pueden ejercer una influencia de exaltación (como se constata a veces en reportajes sobre eventos multitudinarios en los medios de comunicación). Aquí también se hace posible una analogía con las funciones de los líderes en la organización: la capacidad de diseñar estructuras que canalizan comportamientos y de dar forma a procesos sociales para canalizar comportamientos¹².

La sabiduría de la multitud

Otro punto de referencia en el tema de percepción de la organización como multitud es la noción de la sabiduría de las multitudes. Esta idea fue redescubierta por el mundo organizacional con la ayuda de James Surowiecki, cuyo libro *The Wisdom of Crowds* (2005) introdujo en la consciencia del mundo de la gestión la perspectiva que propone que el fiarse de expertos no es siempre la mejor manera de enfrentarse a retos. Son cuatro las condiciones en las cuales se comprueba que el valor de la sabiduría de las multitudes supera al de la sabiduría de los individuos que constituyen la multitud:

- Una verdadera gama de opiniones;
- Independencia de aquellos que expresan las opiniones;
- Experiencia variada de los participantes;
- Un mecanismo adecuado para la integración de la información.

Si no se cumple una de estas una de estas condiciones, el valor de la sabiduría de las multitudes se ve comprometido. Por ello, vale la pena tener en mente que a veces es difícil cumplir estas condiciones en organizaciones. El mundo cultural de los miembros de la orga-

nización limita el espacio de expresión que se considera legítimo; su independencia también se ve limitada, principalmente ante la presencia de la autoridad, y la experiencia está circunscrita al tipo que la organización puede proporcionar. En tal caso, el uso de la sabiduría de las multitudes en el espacio organizacional puede constituir un desafío. Las soluciones a estas limitaciones están relacionadas generalmente con la ampliación del círculo de participantes en procesos de toma de decisiones en la organización y la introducción de personas externas (por ejemplo, proveedores y clientes), la integración de personas que ocupan diversos niveles en la jerarquía y diferentes unidades en la organización y el logro riguroso de la diversidad demográfica y cultural. Además de todo ello se requiere reducir la influencia de la cultura organizacional, especialmente en organizaciones jerárquicas y agresivas (por ejemplo, prometiéndole anonimidad).

La analogía de la organización con la multitud expande las posibilidades de pensar acerca de un cambio organizacional y de planificarlo. Cuando la responsabilidad se reparte entre varias personas y el individuo no asume responsabilidad por lo que sucede, aparece la necesidad de educar a los empleados a que asuman responsabilidad y eviten perder su humanidad, de promover valores que refuerzan el marco, la pertenencia y la toma de responsabilidad, y de precisar los mensajes acerca de lo que es permitido y lo que está prohibido.

La transparencia y la frecuente proporción de información pertinente pueden ayudar a evitar la aparición de 'falsos profetas' en la organización, reducir su influencia en caso de que ya hayan aparecido, y evitar el establecimiento de rumores.

La organización como comunidad¹³

La comunidad tiene varias definiciones que combinan referencias al área de residencia, el control compartido (como en una asociación agrícola o administración vecinal), el legado

13 Para encontrar literatura actualizada sobre la psicología de comunidades se puede consultar revistas como éstas: *Journal of Community Psychology* (JoCP); *The American Journal of Community Psychology* (AJCP).

12 Véase además Piorko, 2004.

sociocultural común o los intereses comunes, la interacción continua entre sus miembros e incluso la sensación de asociación¹⁴. La comunidad puede ser profesional, social, de estudios (por ejemplo, alumnos al final de la jornada escolar), virtual (por ejemplo, 'gamers' o videojugadores) o basada en un designio (ideológica, de fe, artística o espiritual). Según teorías sociológicas, se acostumbra suponer que el hombre es un animal social cuyo deseo de pertenecer deriva de una necesidad básica (manada) de evitar la sensación de soledad. Las comunidades pueden estar compuestas por su comunidades. La percepción de la comunidad como un conjunto amplio (ecosistema) justifica que se la trate como un espacio humano emergente (en el cual puede haber más caos que orden) basado en un dinamismo y una complejidad que a veces son difíciles de identificar, y que pueden generar tensión y paradojas (McKnight y Kretzmann, 1993).

En las organizaciones se da expresión a muchos de los antedichos componentes. Si tomamos a la organización como un grupo de empleados comprometidos, decididos a hacer carrera, en puestos a tiempo parcial o completo, asesores externos o personal subcontratado y socios de negocios enlazados en una cadena común de creación de valor para los clientes y consumidores (quienes también forman parte de la cadena), nos podemos referir a ella como una comunidad compuesta por una gama de agentes 'contribuyentes' (contributors) al éxito de la organización quienes responden a las definiciones mencionadas anteriormente de comunidad, aunque su nivel de compromiso e involucramiento en la comunidad puede ser diferente y variable. En consecuencia, la organización está compuesta por la comunidad de los contribuyentes para su supervivencia y éxito. La tendencia de las organizaciones de tratar temas de pertenencia, involucramiento de los empleados y compromiso para con ellas refleja la noción de una organización que es comunidad.

Las organizaciones globales representan comunidades especiales: el distanciamiento físico

sico entre los grupos diseminados en distintos lugares del mundo, la pluralidad de idiomas, las limitaciones y la sensación de extrañeza dificultan el desarrollo de relaciones comunitarias. Esta perspectiva enfatiza también la centralidad del idioma organizacional como instrumento que da forma a la potencia de las relaciones interpersonales (Luo y Shenkar, 2006) y refuerza a la comunidad.

La percepción de la organización como comunidad ilustra algunas de las características de acción (parte de los cuales son semejantes a las características de la multitud, pero su revelación puede tener una potencia diferente):

- Duración de la pertenencia: los miembros de la comunidad pertenecen a ella por términos de tiempo variables (y a veces la abandonan y vuelven a ella).
- Profundidad de la pertenencia: los miembros de la comunidad están involucrados en sus actividades en diversos niveles y en diferentes tópicos de interés, y también pueden presentarse en posición de transeúntes.
- Tipo de pertenencia: los miembros de la comunidad pueden ser elegidos, nominados (con sueldo) o voluntarios. Los 'actores' en el espacio comunitario, y también en el organizacional, pueden actuar en el campo de diversas maneras y sus formas de conducta pueden ser variadas.

El cambio comunitario es por lo general el resultado de una crisis, una situación en la cual parte de los recursos de la comunidad (el capital físico y humano) dejan de contribuir lo suficiente como para mantenerla o preservar sus normas, o amenazan a los códigos de conducta adoptados por ella (Rothman, 1996, 2007). Dicha crisis nace mayormente de un conflicto entre intereses que no son complementarios, de cambios normativos, de la pérdida de la capacidad de conseguir un amplio acuerdo o de la oposición a los dueños del poder (económico o político). De ser así, en muchos casos el cambio comunitario es el producto de la formación de una nueva estructura de poderes. El cam-

14 Para diferenciar la comunidad de una comunidad virtual hay quienes agregan la característica de encuentros en persona. Aquí no trataremos el tema de comunidades virtuales.

bio comunitario planificado puede generarse a partir de un plan de los dueños del mandato, el control y los recursos. Muchas veces, un paso como éste sucede como consecuencia de la emergencia de un movimiento de cambio entre los miembros de la comunidad que no se encuentran en puestos de influencia (grass root), y que 'obligan' a los dueños del control en la comunidad a cambiar de dirección. Los cambios en la comunidad pueden llevarse a cabo tanto siguiendo los planes de entidades externas a ella (por ejemplo, la autoridad local o de planificación) como por iniciativas desde dentro de la comunidad (por parte de los jefes de la comunidad o de personas en puestos comunitarios o de los mismos residentes). Los procesos de intervención cuyo propósito es generar un cambio en la organización a partir de la percepción de la misma como comunidad combinan por lo general dos o tres de esas opciones (líderes comunitarios, miembros de la comunidad, influencias externas), siendo una de ellas la que dirige el proceso y las otras menos dominantes. El cambio que impulsan las fuerzas sociales en la base de la jerarquía comunitaria puede ser entendido como una 'rebelión'. Sin embargo, el impulso al cambio que se origina 'abajo', si se apoya en el compromiso para con la organización, puede generar una innovación que no podría existir si los procesos se estructuran desde arriba. Además, los empleados en la 'base de la pirámide' sienten más fácilmente la falta de adecuación entre los valores de la organización y de la comunidad que funciona dentro de la misma, pero podrían tener dificultad en traducirla en influencia sobre los procesos organizacionales. Por ello, tiene sentido alentarlos a actuar como motor para preservar la supervivencia organizacional¹⁵.

La analogía entre la conducción de una organización y la de una comunidad podría llevar a los gerentes a adoptar una gama de enfoques y de formas de conducta en un intento de generar cambios organizacionales¹⁶. El gerente puede actuar a partir del conocimiento de la necesidad

15 Organizaciones cuyos empleados están organizados en comités de trabajadores pueden exhibir una sensibilidad especial respecto a dicha orientación de acción.

16 Agradecemos a Dr. Shay Ben-Yosef por su contribución al pensamiento acerca de la comunidad como 'ecosistema' y las implicaciones de ello sobre el liderazgo en las comunidades (véase: <https://shayby.co.il>).

básica de las personas de pertenecer, de tener seguridad, influencia y relaciones sociales de valor, y desde el entendimiento de que la organización es una arena de encuentro dinámica que apoya la acción de los individuos para avanzar sus metas y los ayuda a hacerlo dentro del marco de las metas de la organización.

La prosperidad organizacional es, entre otras cosas, producto del diálogo continuo, la preocupación, las buenas relaciones y de la acción a partir del compromiso común, en paralelo a la regulación de los procesos sociales (que podrían ser vagos) dirigidos a obtener resultados claros. Los gerentes pueden utilizar la idea de 'empoderamiento comunitario', un proceso de refuerzo de la sensación de control de la comunidad y mejoramiento de la capacidad del gerente de usar el control.

El gerente debe entender que los procesos comunitarios pueden estar impulsados por activismo, rebeldía, la lucha por el cambio del orden social y del orden de las prioridades de uso de los recursos, y desafiar agresivamente las rutinas organizacionales y las cosmovisiones gerenciales (por ejemplo, vía la organización de empleados).

El gerente puede construir y reforzar las colaboraciones que cruzan 'sectores', fomentar el entendimiento mutuo de intereses y aspiraciones, dirigir las energías a lo común, construir y reforzar el capital social como fuente de poder a largo plazo y concentrarse en el diseño de patrones efectivos de comunicación.

El liderazgo debe plantear nuevas preguntas, invitar a grupos distanciados a mantener un diálogo y reforzar la capacidad de diálogo directo y continuo (que ignora a la jerarquía) a partir de la observación de los cambios en el entorno dentro del cual actúa la organización.

El gerente como facilitador de grupos

Como hemos visto, contemplar a la organización a partir de su entendimiento como una agrupación de grupos permite tratar al gerente como un facilitador de grupos. La visión del mundo, la forma de pensar y las habilidades que utiliza el facilitador pueden ser pertinentes y útiles para el gerente. El juntar de una en una

las percepciones sobre la conducta de liderazgo que nacen de la observación de la organización a través del lente de la facilitación de los diferentes grupos permite forjar algunas ideas para liderar el cambio en organizaciones.

Atención flotante (*free floating attention*): este concepto, originalmente acuñado por Freud (Langan, 1997), trata del tipo de escucha que se requiere del terapeuta, quien debe minimizar su escucha como parte de su propia agenda, evitar buscar material específico y estar abierto a captar el material que emerge de la conversación. En el enfoque terapéutico, la meta de la atención flotante es descubrir las partes ocultas e inconscientes del paciente. En el mundo 'normal', la meta puede ser descubrir los materiales y procesos inesperados, que son diferentes de lo conocido y no programados, y estar más cerca de la experiencia actual, el 'aquí y ahora'. La habilidad de estar atento a los sucesos que ocurren en el espacio sin centrarse en ninguno de ellos permite demorar tanto la fijación de una posición respecto a un suceso específico como la sensación de necesidad de tomar acción acerca de él. La atención flotante otorga al escuchante acceso a su propia intuición y le permite utilizar sus propias asociaciones libres. El mantenimiento de dicha atención permite dejar que las cosas se formen por sí mismas, separar el escucha de la formación de una posición y elegir el punto de intervención en el momento adecuado (si es que lo hay; muchas veces, los gerentes toman una acción que no es necesaria o es muy temprana).

Facilitación (*facilitation*): La cosmovisión de la facilitación es opuesta a la percepción generalizada de la gestión como conducción, dictado de instrucciones, establecimiento de **habilidades** y presencia. El facilitador permite que las cosas ocurran y mantiene el espacio donde los otros actúan; no está en el centro, sino que permite que los otros estén allí. El gerente facilitador es más que un gerente que escucha: es un gerente que espera que los sucesos ocurran y no los genera, que permite expresarse al liderazgo de otros y se permite a sí mismo ir en pos de ellos (*follower*), que aplaza su gratificación inmediata y que goza de los éxitos de otros.

Creación de sentido (*sense making*): los sucesos sociales pueden tener diversas inter-

pretaciones, y la interpretación del facilitador es sólo una de ellas. El proceso de interpretación —el procedimiento de elección de los eventos esenciales (a partir de la variedad de cosas que suceden), consolidación de la lógica que los une (a partir de las diversas teorías posibles) y formación de un sentimiento acerca de ellos (a partir de la gama de sentimientos que emergen)— permite al facilitador seleccionar la intervención adecuada según su criterio. Como analogía, el gerente elige el reflejo de la realidad como él la ve y de acuerdo con ello crea la interpretación que él sugiere de lo que sucede, ofrece abrir canales de comunicación que permitirán la expresión de diversos puntos de vista adicionales e influencia la emergente posición del grupo, todo ello por medio de preguntas, de sugerencias, de posibilidades, de examinación conjunta.

Revelación de lo oculto: los procesos intrapersonales e interpersonales contienen capas que son en parte descubiertas y en parte ocultas, pero también lo oculto e inconsciente influye en las conductas y los resultados personales y organizacionales. La revelación de lo oculto es siempre un asunto de interpretación que no se basa en el fundamento firme de la racionalidad y la objetividad. Con todo, la analogía de la facilitación de grupos invita al gerente a observar los procesos inconscientes, formular hipótesis respecto a ellos y ponerlas 'sobre la mesa' de forma que permita a los escuchantes oírlas, digerirlas, observar las cosas por sí mismos, aceptar o rechazar hipótesis y formular sus propias conjeturas.

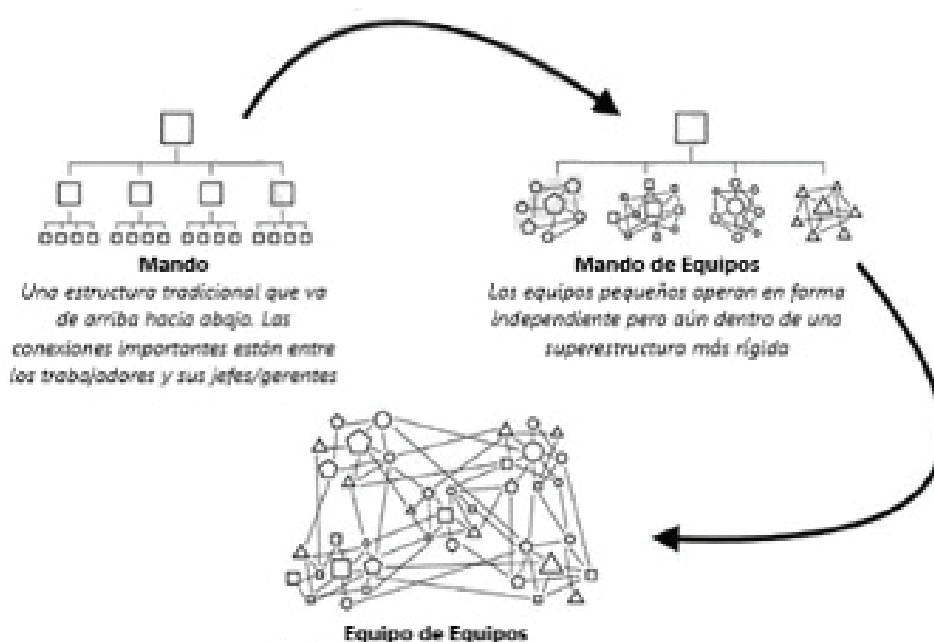
Teoría temporal: el facilitador de grupos tiene una teoría en la cual él cree y que lo orienta en su entendimiento de lo que sucede frente a sus ojos (por ejemplo, una teoría sobre las etapas de desarrollo de un grupo). El facilitador adquiere habilidades e instrumentos relacionados con esa teoría y refina sus capacidades de acuerdo con ella. Pero el facilitador experto lee la realidad y no obliga a la teoría a conformarse a ella, y si resulta que la teoría actual no contribuye a afrontar los desafíos, la reemplaza. Si es así, la adherencia a la teoría se basa en la contribución de esta última y no en la mera creencia en ella. Los gerentes también tienen teorías de gestión y también se ad-

hieren a ellas mientras éstas tienen influencia. Sin embargo, demasiadas veces ellos siguen adheridos a esas teorías aun cuando dejan de ser útiles. Siendo esto así, el estar consciente de las teorías (parte de las cuales son ocultas, parte son idiosincráticas, parte son ilusiones (wishful thinking), parte no han sido comprobadas o validadas) que el gerente mantiene es un proceso importante de revelación. Procesos como ese, y la disposición de cambiar de teoría, contribuirán a una gerencia eficaz.

La dinámica entre grupos en la organización

En esta sección nos enfocaremos en los procesos que tienen lugar entre equipos más que dentro de ellos, y trataremos la cuestión de la influencia de la transición de una estructura jerárquica de gestión de individuos a una estructura jerárquica de gestión de equipos y de allí a una estructura de gestión de equipos por medio de súper-equipos.

Figura 1. La Transición de Mando y Control a una Red de Equipos



Fuente: (McChrystal, Fussell, Silverman y Collins, 2015)

La figura presenta la transición de un mando jerárquico a una gestión por medio de equipos, que se hace necesario cuando la organización actúa en un entorno que requiere reacciones rápidas, es decir, cuando no hay tiempo para preguntarle al gerente qué hacer, o cuando la realidad cambia a una configuración que no permite implementar el plan escrito al pie de la letra, y para tener éxito se necesita la colaboración de expertos con diversas capacidades.

La organización que contiene múltiples equipos podría experimentar dificultades rea-

les de gestión: la lentitud en la transferencia de información entre los equipos y en la toma de decisiones y un ritmo de reacción que no está acorde con el ritmo de los sucesos (internos y externos) son fenómenos comunes.

Relaciones de conflicto y colaboración entre grupos

La sociedad global nos otorga la oportunidad de pertenecer a varios grupos conectados entre sí y de no ser asignado a un grupo pequeño

específico. En la realidad organizacional, con la excepción de ermitaños extremistas, cada uno pertenece simultáneamente a varios grupos de diversos tipos. Esta experiencia es una oportunidad para el desarrollo de contrastes, competiciones, conflictos y reacciones emocionales negativas, y al mismo tiempo también de una sensación de confianza, de ser útil, de presencia y de contribución, las cuales generan sensaciones y reacciones positivas. La realidad de pertenecer en paralelo a varios grupos da más peso a la centralidad de las relaciones entre los grupos.

Una fuente de conocimiento importante para entender la vida en las organizaciones que son grupos es el conocimiento de los tipos de relaciones entre grupos. Dentro del contexto de la acción dentro la organización, el equipo individual no tiene por lo general suficientes expertos para completar sus tareas, y por ello tiene una constante necesidad de obtener conocimientos. Muchas organizaciones crean marcos oficiales para forjar encuentros entre equipos a fin de complementar sus conocimientos, pero al parecer la vía oficial no es suficiente de por sí. El sentarse juntos en reuniones organizadas crea la infraestructura para conocerse, conectarse y abrirse a las necesidades de otros y forja rutas de comunicación que pueden ser utilizadas en caso de necesidad. Mientras más reuniones se llevan a cabo, más información pasa entre los que tienen el conocimiento y aquellos que lo necesitan. El beneficio mutuo refuerza la relación y permite la formación de otras oportunidades de transferencia de conocimientos. A lo largo del tiempo, la gente deja de esperar a las reuniones formales y establece relaciones de comunicación independientes, las cuales aumentan la cantidad de la información y los conocimientos que fluyen en la organización.

Las relaciones estrechas entre equipos dentro de la organización y entre ellos y equipos externos (por ejemplo, proveedores) pueden ser una fuente de éxito empresarial y de ventaja competitiva. Los problemas en las relaciones entre equipos pueden ser la base de dificultades en la cadena de valor de la organización (como la falta de control de los niveles de existencias, falta de éxito en la distribución de un producto nuevo, reducción de ventas y pérdida de tiempo). De aquí que una relación

eficaz entre los equipos puede ser el factor que haga la diferencia entre el éxito y el fracaso en diversos tipos de acción. Muchas veces, el estrechamiento de las relaciones entre equipos y la mejoría de la colaboración entre interfaces están en el centro de la atención de la gestión.

Con frecuencia, la cadena de valor de las organizaciones modernas está compuesta por equipos que pertenecen a organizaciones distintas. La investigación sobre la dinámica de las relaciones entre equipos toca temas como la construcción de confianza, la importancia de la interdependencia y los procesos de creación de adaptación mutua y la manera en que las relaciones contribuyen a la creación de conocimientos y su transferencia entre los equipos. Muchos estudios (entre ellos: Forsyth, 2009; Smith, 1989; Walton, 1967; Walton y Dutton, 1969) tratan la manera en que se desarrollan relaciones de conflicto entre los equipos. Dichos estudios ilustran las fuentes del conflicto y la cooperación que están integradas dentro de la vida del equipo, como son los estereotipos y los prejuicios, la sobreestima del grupo de afiliación, la racionalidad limitada (Simon, 1982), los conflictos de intereses, las diferencias de posición social, las relaciones entre sinergia e intercambio y las relaciones entre superposición y duplicación.

Colaboración – Gestión de interfaces entre equipos a lo largo de la cadena de valor organizacional

Los fenómenos descritos anteriormente ilustran la medida en que la colaboración eficaz entre equipos no es un fenómeno que se desarrolla por sí mismo. Las relaciones que se desarrollan entre grupos pueden ser clasificadas simplemente en tres tipos: relaciones de enemistad (que reflejan un contraste en las relaciones interpersonales), relaciones de conflicto (que reflejan funciones contrarias) y relaciones de colaboración (que requieren adecuación tanto en el plano interpersonal como entre las funciones). El tipo de relación influyen en el tipo de comunicación entre los grupos de una organización: desconexión, las relaciones no 'fluyen' y no hay comunicación entre los grupos; relaciones en sentido único (por lo general, jerárquico) en las cuales la información fluye de un grupo a otro, pero no en sentido contrario;

relaciones en doble sentido en las cuales las relaciones 'fluyen' y la comunicación es recíproca. Entre los tipos de relaciones y los patrones de comunicación no hay necesariamente concordancia; en ciertas relaciones pueden coexistir varios tipos de comunicación.

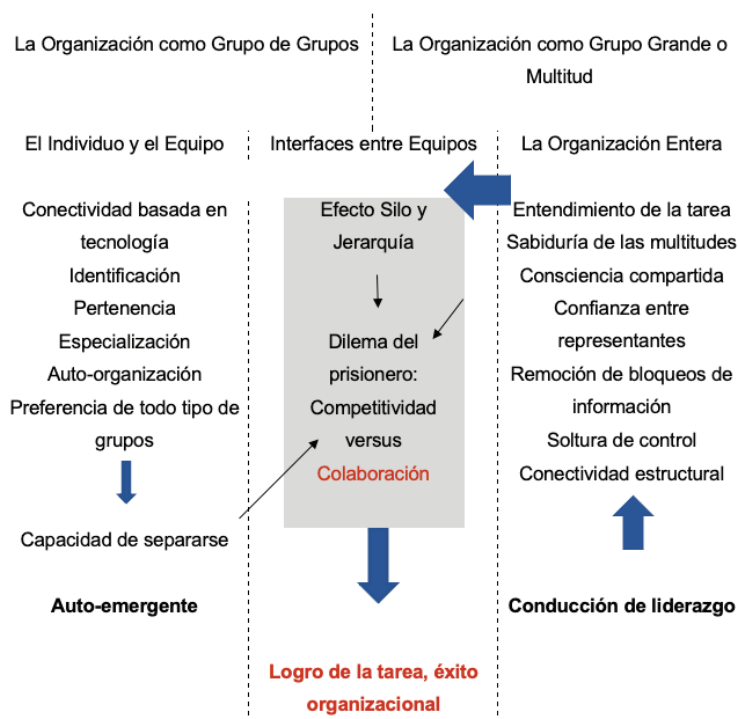
Parte de los tipos de relaciones descritas anteriormente podrían interferir con el movimiento parejo de la organización como conjunto. Debido a la tendencia natural de la cadena de valor a quebrarse, con frecuencia se necesitan entidades externas que impongan en ella la creación de integración. Para ser competitiva, la organización necesita de vez en cuando neutralizar las influencias negativas y estimular la creación de relaciones de colaboración y adaptación mutua que le den una ventaja competitiva (que haga muy difícil que la derroten). Los mecanismos de adaptación permiten expresar las capacidades organizacionales con mayor rapidez y precisión, y así podrían otorgar a la organización una ventaja de calidad y ritmo. En

otras palabras, se necesita una inversión en el desarrollo de capacidades de comunicación entre equipos, en el establecimiento de procedimientos de transferencia de conocimientos y en la definición de la frecuencia y profundidad de la evaluación recíproca entre ellos, en la manera en que crean una red social independiente (que no necesita intermediarios) y versátil, que se apoya en la confianza y el respeto mutuos.

La organización como grupo de equipos: emergencia (Emergence) y liderazgo

La última perspectiva que se presentará en este artículo es la integrativa (Figura 2). La organización puede ser una red de equipos pequeños y medianos, un grupo grande o comunidad, o una multitud. El gerente puede hacer la función de líder, pero también de facilitador. A partir de todas esas perspectivas es posible cristalizar intuiciones respecto a cierta conducta organizacional y desarrollar una nueva variedad de opciones de acción.

Figura 2. Vista de la Organización como Grupo de Grupos y como Grupo Grande



Fuente: (McChrystal, Fussell, Silverman y Collins, 2015)

El proceso por el cual la organización afronta una tarea combina procesos de emergencia y auto-organización con esfuerzos del liderazgo para forjar a la organización de manera que tenga éxito en las tareas. La Figura 2 refleja el balance necesario entre la acción forjadora del líder y la emergencia en desarrollo de la organización. Los esfuerzos del líder se hacen necesarios porque los procesos de auto-organización no siempre llevan a una conducta que permite llegar al logro deseado, como se explica a continuación.

Los procesos de emergencia de la organización desde sus inicios se basan en la auto-organización de todo tipo de grupos y equipos. El proceso de emergencia del grupo se apoya en las necesidades personales de los individuos que construyen la organización: la necesidad de pertenecer y de identificarse. Así se organizan por sí mismos los grupos primarios y secundarios ('el lugar donde se puede sentir en casa') versus los grupos de tareas ('el lugar donde se puede sentir exitoso'), de acuerdo con la tecnología de la organización y su supertarea. La auto-emergencia crea interfaces de colaboración y competencia entre los equipos y los grupos. Dada la separación y la complejidad que van junto con la estructura jerárquica, emerge dentro de la organización un patrón de conducta competitivo, agresivo, que produce el efecto 'silo'¹⁷, una conducta que deriva de la necesidad de afrontar todo el tiempo decisiones del tipo del dilema del prisionero (en la mayoría de las situaciones, la matriz de valor del dilema y el flujo natural de información entre los jugadores, desconectados unos de otros, tienden hacia la competencia más que hacia la colaboración). El resultado es generalmente la fundamentación de un patrón de relaciones que maximiza el valor para el grupo versus el valor general para la organización. Es posible que el modelo competitivo que se establece produce una reacción contraria con la forma de colaboración, basada en el entendi-

miento de las partes del precio del conflicto. Así podría generarse un movimiento pendular entre los patrones de competencia y de colaboración: una realidad de conducta organizacional voluble, que podría dañar la estabilidad de la misma organización y su capacidad de realizar sus metas a lo largo del tiempo.

Dado que en nuestra compleja época actual la resolución exitosa de una tarea requiere de un patrón constante de colaboración entre grupos, se necesita una fuerza que equilibre la tendencia separatista y la falta de colaboración. La fuerza central que puede lograrlo es la fuerza del liderazgo. El líder interesado en afrontar la tendencia separatista apoya la creación de condiciones que permiten la colaboración entre grupos y equipos por medio del establecimiento firme de la estructura y las funciones, la creación de una cultura organizacional, la definición de mecanismos de gestión auxiliares y la adopción de un patrón de liderazgo que permite el desarrollo de un encuentro eficaz entre los equipos basado en el entendimiento de la tarea, confianza, el flujo de la información para todos, la consciencia compartida, la distribución de poderes de decisión, la liberación del control jerárquico y la capacidad de apoyarse en la sabiduría de la multitud.

Por último, para llevar a la organización a conseguir resultados, se necesita un movimiento permanente que va de la perspectiva de los grupos pequeños (aunque este artículo casi no se ha ocupado de ellos), medianos y abiertos hacia la perspectiva del grupo grande y la multitud y viceversa, un movimiento equilibrado entre el enfoque en el empoderamiento de la singularidad de los equipos y la concentración en la integración y la visión abarcadora. El liderazgo equilibrador es aquel que va entre la gestión de equipos y la gestión abarcadora partiendo de la percepción de la organización como una red de equipos, un grupo grande o una multitud.

En los equipos dentro de organizaciones existe una tensión permanente entre la sensación de unidad del equipo (teamness) y la sensación de integridad (wholeness), entre la gestión funcional basada en la pericia y la gestión de equipos centrados en tareas. La organización militar ilustra bien este punto: la pre-

17 El efecto silo (silo effect) es el bloqueo de la comunicación entre organismos dentro de la organización, el cual hace que cada una de sus unidades funcione por separado, sin estar consciente del valor que se oculta en la colaboración con otras unidades de la organización. Por lo general, el resultado es el desarrollo de contrastes y conflictos entre unidades, la abstención de cooperar en decisiones y el daño a la eficacia de la organización.

paración para el combate y los entrenamientos se llevan a cabo en la unidad matriz (infantería, cuerpo blindado, artillería, etc.); durante el enfrentamiento los equipos de combate y las fuerzas auxiliares se organizan según el plan de batalla, y al final de la lucha todas las unidades que fueron separadas regresan a su unidad matriz. El liderazgo equilibrador puede conducir a un equilibrio entre la gestión administrativa (por medio de unidades de plana mayor como son sistemas de información, recursos humanos y logística, que son equipos centrados en la integración) y la gestión de tareas (unidades de ventas, producción, desarrollo y servicio al cliente, que son equipos centrados en tareas).

Resumen

En este artículo intentamos mostrar que las intuiciones derivadas de los conocimientos sobre grupos medianos, grupos abiertos, grupos grandes y la multitud tienen valor para entender procesos organizacionales y que a partir de ellas es posible desarrollar una gama de acciones, tanto en el plano de la conducta organizacional como en el plano del liderazgo y la conducción al cambio. Así se hace posible entender a fuentes adicionales de conductas humanas en el marco organizacional, y definir principios para el desarrollo de vías para afrontar conductas inmutables a fin de cumplir las tareas de la organización. Desde la perspectiva caótica de las organizaciones es posible ver al grupo (en todos sus tipos) como un componente 'fractal'¹⁸ que se repite en aspectos diferentes de los procesos de organización (Twemlow, 2005), los procesos grupales pueden existir en todas las capas de la organización, en las conexiones entre el grupo pequeño y la multitud, y por ello pueden cumplir la función de instrumento analítico para el entendimiento de la organización y de instrumento práctico para generar cambios.

Referencias bibliográficas

Weinberg, H. y Weishut, D. J. N. (2013). HaKvutzá HaGdola: Tahalijim Dinámiim,

18 'Fractal' (también en inglés) es un concepto del campo de la teoría del caos, que refleja la idea que un componente de la organización contiene en sí todas las cualidades y características de la forma de organización en su totalidad, así como una sola flor de la coliflor contiene todos los componentes de la coliflor íntegra.

Hashlajot Jevratiot veErej Tipuli [en hebreo: El Grupo Grande: Procesos Dinámicos, Implicaciones Sociales y Valor Terapéutico]. *Mikbatz: The Israeli Journal of Group Psychotherapy* 18(1), 44-27.

Le Bon, G. (1995). Psijologuia shel HeAmon [en hebreo: Psicología de la multitud]. En Z. Sternhell (Ed.), *HaMajshavá HaFashistit leGvanea* [El Pensamiento Fascista en Todas sus Variedades] (pp. 49-54). Tel Aviv: Sifriyat Poalim

Piorko, Y. (2004). Psijologuia shel HeAmon [en hebreo: Psicología de la multitud]. *Analiza Irgunit* 7, 85-89.

Le Bon, G. (1896). *The Crowd: A study of the popular mind*. [Versión del Proyecto Gutenberg]. <http://www.gutenberg.org/ebooks/445>

Bunker, B. y Alban, B. (1997). *Large group interventions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Denton, K. D. (1991). *Horizontal management*. New York, NY: Lexington Books.

Farh, C. I. C. y Chen, G. (2017). Leadership and member voice in action teams: Test of a dynamic phase model. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 97-110.

Foulkes, S. H. (1984). *Therapeutic group analysis*. London, UK: Karnac.

Foulkes, S. H. (1990). *Selected papers*. London, UK: Karnac.

Galinsky, M. y Schopler, J. (1985). Patterns of entry and exit in open-ended groups. *Social Work with Groups*, 8(2), 67-80.

Giang, V. (2013, 30 de octubre). The 'two pizza rule' is Jeff Bezos' secret to productive meetings. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-two-pizza-rule-for-productive-meetings-2013-10>.

James, S., Eggers, M., Huges-Rease, M., Loup,

- R. y Seiford, B. (2005). Facilitating large group meetings that get results every time. En S. Schuman (Ed.), *The IAF handbook of group facilitation* (pp. 335-350). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kretzmann, J. P. y Mcknight, J. L. (1993). *Building community from inside out*. Chicago, IL: ACTA.
- Langan, R. (1997). On free-floating attention. *The International Journal of Relational Perspectives*, 7(6), 819-839.
- Lenn, R. y Stefano, K. (Eds.) (2012). *Small, large and median groups: The work of Patrick de Maré*. London, UK: Routledge.
- Luo, Y. y Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- de Maré, P. (2012). The politics of large groups. En K. Stefano y R. Lenn, *Small, large and median groups: The work of Patrick de Maré* (pp. 65-66). London, UK: Karnac. (Obra original publicada en 1975).
- de Maré, P., Piper, R y Thompson, S. (1991). *Koinonia: From hate, through dialogue to culture in the larger group*. London, UK: Karnac.
- de Maré, P. (2002). The millennium and the median group. *Group Analysis*, 35(2), 195-208.
- McChrystal, S. A., Fussell, C., Silverman, D. y Collins, T. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. London, UK: Penguin.
- Pisani, R. A. (2000). The median group in clinical practice: An experience of eight years. *Group Analysis*, 33(1), 77-90.
- Pisani, R. A. (2002, Mayo-Junio). *The small and the median group conductor: Similarities and differences*. Artículo presentado en Días de Estudio de EGATIN, Dinamarca.
- Pisani, R. A., Colangeli, G., Giordani, A. y Popolla, P. (2006). The median group: Training and supervisión. *Group Analysis*, 39(4), 537-548.
- Rogers, C. (2013). Engaging with the median group. *Group Analysis*, 46(2), 183-195.
- Rothman, J. (1996). The interweaving of community intervention approaches. *Journal of Community Practice*, 3(3-4), 127-145.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15(4), 11-40.
- Schmuck, R. A. y Miles, M. (1976). *Organization development in schools*. San Diego, CA: University Associates.
- Schopler, J. y Galinsky, M. (1984). Meeting practice needs: Conceptualizing the open-ended group. *Social Work with Groups*, 7(2), 3-22.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Smith, K. K. (1989). The movement of conflict in organizations: The joint dynamics of splitting and triangulation. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 1-20.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. New York, NY: Anchor Books.
- Tourigny, M. y Herbert, M. (2007). Comparison of open versus closed group interventions for sexually abused adolescent girls. *Violence and Victims*, 22(3), 334-349.
- Turner, R. H. y Killian, I. (1987). *Collective behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Turner, H. (2011). Concepts for effective facilitation of open groups. *Social Work with Groups*, 34(3-4), 246-256.

- Twemlow, S. W. (2005). Elliott Jaques on the life and behavior of living organisms. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2(4), 389-395.
- Walton, R. E. (1967). Third party roles in interdepartmental conflict. *Industrial Relations*, 7(1), 29-43.
- Walton, R. E. y Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73-84.
- Wilke, G. (2003). Chaos and order in the large group. En S. Schneider y H. Weinberg (Eds.), *The large group re-visited: The herd, primal horde, crowds, and masses* (Capítulo 5). London, UK: Kingsley.

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



