



Título de la tesis	“Fenómeno Grupales” <i>Rol de Coordinación</i> Estudio de Caso: “Hostería Los Notros”
Alumna	Silvina Macko
Matrícula N°	H1-17683
Título a obtener	Licenciatura en Hotelería
Facultad	Turismo y Hospitalidad
Fecha	Septiembre 2005

ÍNDICE

Presentación / Resumen ejecutivo.....	3
Antecedentes.....	6
Introducción.....	9
Marco conceptual.....	10
1. Técnicas de recolección de datos	43
1.1. Observación	43
1. 2. Entrevista abierta o semiestructurada.....	44
Conclusión/Sugerencias.....	64
Bibliografía.....	66



ANEXO I - Generalidades de la Hostería Los Notros

ANEXO II - Organigrama de la Recepción de La Hostería Los Notros

ANEXO III - Material gráfico de la Hostería Los Notros

► Presentación / Resumen

Este trabajo está destinado a todas aquellas personas que constituyen grupos que se desarrollan laboralmente dentro de establecimientos hoteleros con características de aislamiento de las ciudades, como es el caso de aquellos que se encuentran localizados en Parques Nacionales.

La búsqueda de medios para acrecentar resultados de las actividades grupales es constante, sin embargo, gran parte de lo que se conoce sobre la conducta individual y de grupo no ha sido integrado y traducido en términos significativos de manera que pueda ser empleado individualmente en los grupos para ayudarlos a desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia.

La mayoría de la gente se hace preguntas acerca de cómo debe actuar respecto al proceso del grupo, desean saber cómo mejorar los grupos, cómo desarrollar la conducción y coordinación y, finalmente, cómo asegurar la acción grupal.

A través de las interpretaciones de las conductas de los grupos humanos se busca brindar una valiosa herramienta a las personas responsables (en este caso nos referiremos a ellos como Jefe de Sector, y quienes consideramos deberían ser “coordinadores” de grupo), y quienes deben enfrentar los problemas cotidianos de la vida en grupos. La comprensión de esas interpretaciones les ayudará a ser miembros y conductores más eficientes en el grupo ya que, gracias a la comprensión de los fenómenos grupales, es posible llegar a una *maduración* del mismo y, entre otras, proporcionar una atmósfera de libertad psicológica para la expresión de todos aquellos que conviven día a día en su ámbito de trabajo; como así también, llevar a cabo la resolución lógica y eficaz de los problemas.

En este trabajo se quiere desarrollar la lógica de la conducta individual en una situación de grupo. Se busca brindar una herramienta de trabajo para los conductores o coordinadores de grupo, como lo puede ser un Gerente de Recursos Humanos ó un Jefe de Sector, como también brindar una ayuda a los integrantes de grupo y, así, lograr más eficazmente las metas de aquel.

Aquí se brindarán conceptos para facilitar la acción hacia determinadas metas. En nuestro caso en particular estas metas serán lograr un adecuado entorno de convivencia que se traduce en un clima laboral favorable para el desempeño de las tareas.

Si a través de este trabajo se logra que la conducción y coordinación resulten más realistas y accesibles para el integrante del grupo que desee mejorar su habilidad para las relaciones humanas, como así también para el coordinador del grupo, se habrá logrado el propósito del mismo.

Problema

¿ Cómo influye la falta de comprensión del rol que cumple el coordinador y la inexistencia de técnicas de coordinación grupal en el sector de la Recepción de la Hostería Los Notros en la temporada 2003/2004?

Hipótesis

La falta de comprensión del rol que cumple el coordinador y la inexistencia de técnicas de coordinación en el sector de la Recepción de la Hostería Los Notros en la temporada 2003-2004 genera un clima laboral inadecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos

General

Adquirir conocimientos acerca el rol del coordinador en una organización hotelera, así como también de técnicas de coordinación grupal, que posibiliten la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos una gestión más eficaz.

Específicos

Analizar los problemas universales de los grupos, clasificarlos y proporcionar la comprensión básica que pueda ayudar a resolverlos.

Propósitos

- Desarrollar aptitudes para conducir equipos de trabajo, de tal forma que las actitudes favorezcan una relación participativa en la cual se potencien los resultados a obtener .
- Tender a una mejor calidad de vida en la gestión de las organizaciones a través de la vivencia y el conocimiento de los procesos grupales.

► Antecedentes

Cartwright y Zander discriminan dos períodos en el estudio de los grupos: según estos autores existe un primer período caracterizado por la falta de trabajo directo en los grupos, en el que se teorizó e incluso se plantearon hipótesis básicas; aquí aparecieron figuras de suma importancia para esta disciplina: Durkheim, Le Bon, Freud, quienes especularon o teorizaron acerca de los grupos, pero no realizaron intervenciones directas sobre los mismos.

Hacia 1930, con el desarrollo de la psicología social, se comienza a experimentar y se produce un *acercamiento empírico*. A partir de este momento el estudio de los grupos enfocó el “hecho” empírico, pero no por ello se dejó de lado la problemática teórica, ya que para comprender el funcionamiento grupal se buscó integrar las investigaciones y técnica con teoría.

Una de las características distintivas de este segundo período radica en el interés por la dinámica e interdependencia de los fenómenos observables ; con ello se apunta a la relación entre los distintos factores que hacen un todo grupal; por ejemplo, ¿qué sucede en un grupo cuando ingresa un nuevo integrante?.

Así, los investigadores enrolados en la escuela lewiniana plantearon la *relevancia interdisciplinaria de su disciplina*; la dinámica de grupos, decían, se encuentra en una zona intermedia de las ciencias sociales. Convergen sobre la dinámica de grupos, trabajos de la sociología, de la psicología y de la antropología. Convergen, por ejemplo, del campo de la sociología, las investigaciones sobre la familia y/o grupos en situación de trabajo; del campo de la psicología, el interrogante acerca la necesidad que el individuo tiene del grupo o cuál es la incidencia del grupo sobre los procesos psicológicos individuales; del campo de la antropología, investigaciones en los distintos tipos de culturas, etc. Todo ello proveyó los elementos y la materia prima a partir de la cual se fue desarrollando la “dinámica de grupos”.

Las características anteriores desembocan en la aplicabilidad técnica de los conocimientos. Los campos en los que se aplicaron los nuevos conocimientos fueron variados: la salud pública, orientación familiar, entrenamiento en las relaciones humanas, trabajo con grupos sociales, educación de adultos, etc.

Homans señala que en la antigüedad, tanto Aristóteles como Platón (en la *Política* y en la *República*) plantearon los interrogantes sobre los grupos constituyentes de la polis-estado griego; más aún, durante todo el siglo XVIII hay antecedentes de un acercamiento “experimental” a la problemática grupal con los planteos de los socialistas utópicos que trataron de solucionar problemas sociales a nivel de pequeñas comunidades.

Serán dos de los grandes genios de las ciencias humanas, Durkheim y Freud, aquellos que sentarán las bases de una psicología de los pequeños grupos. Freud estableció y esclareció las relaciones entre el líder y el grupo, a través de su concepción del Ideal del Yo y los enlaces libidinales que regulan la existencia de cualquier agrupamiento. Algunos años antes, Durkheim, fundador de la sociología francesa se interesó por el estudio de grupos específicos: la familia, la escuela, los sindicatos; creador de la expresión “dinámica social” produjo una serie de conceptos y teorías que contribuyeron significativamente a la comprensión de los procesos colectivos, y a la relación entre los miembros individuales de la sociedad y la sociedad misma.

Fue con el desarrollo de la psicología moderna que se observó un acentuado interés por el estudio de los pequeños grupos. La experiencia inmediata de la vida social grupal –familia, amigos, trabajo- fomentó la esperanza de que el estudio de los mismos permitiera descubrir sus leyes más profundas, leyes que rigieron tanto para el individuo como para la sociedad. La psicología social llegó a postularse así como el paradigma de toda ciencia social.

Ciertas condiciones sociales facilitaron –y requirieron- el desarrollo sobre los fenómenos de grupo: hacia el año 1930 la crisis y la recesión económica provocan en el área de la industria un interés por comprender los factores que determinan el rendimiento de los equipos de trabajo.

En la década siguiente, en el plano militar surge la necesidad de comprender la situación de grupos en momentos críticos y de combate; se subsidiaron investigaciones sobre la “moral” de los pequeños grupos aislados y sobre los factores que mantienen la “cohesión” grupal. A partir de ese momento la difusión de las prácticas grupales de psicoterapia fue cada vez mayor.

La expresión “Dinámica de Grupos” fue utilizada en forma ambigua hasta la década del cuarenta, época en que Lewin consagró y popularizó dicho término en 1944, en un artículo que trataba acerca la teoría y práctica de la psicología social. El mismo Lewin

fundó en 1945 el Centro de Investigaciones para la Dinámica de Grupos convirtiendo a esta fecha en clave para el desarrollo de esta disciplina.

¿En qué se interesó la Dinámica de Grupos?. Básicamente, intentó un conocimiento de la naturaleza de los grupos, y especialmente de las fuerzas psicológicas y sociales presentes en ellos. Etimológicamente, “dinámica” proviene del griego “dinamis”, “fuerza”. Podemos definir esta disciplina diciendo que la dinámica de grupos estudió los fenómenos psicosociales que se producen en los pequeños grupos, intentando determinar las leyes que lo regulan.

En la Argentina, podemos ubicar el interés por el estudio y trabajo con grupos el período que va a partir de 1945, comenzado con las experiencias de Pichón Rivière.

► Introducción

Para desarrollar la problemática planteada se hace necesario comenzar con algunas reflexiones referidas al recorte y conceptualización de los *fenómenos grupales*. Así comenzaremos por diferenciar al grupo en cuanto a “hecho” de la experiencia, de las “noción” y “conceptos” que a los mismos refieren.

El grupo como “hecho” se refiere a la existencia del grupo como situación “real”, o los grupos reales, concretos, en los cuales todos participamos. En este plano del “hecho grupal” vivimos en los grupos sin tomar conciencia de las leyes que determinan su funcionamiento interno.

A partir de la experiencia concreta en estos “grupos reales” se va produciendo un cierto nivel de conciencia, alguna idea, una concepción ideológica acerca de los que “es” un grupo. De estas representaciones preconscientes y espontáneas de lo que es un grupo resulta una “noción” de grupo, noción que se refiere al reconocimiento del grupo como conjunto, donde lo que acontece es visto por los integrantes como resultado de lo tratado con otros, reconociéndose la experiencia de grupo como una experiencia distinta.

Hablar de grupo supone entrar en la comprensión del campo de lo grupal y en la alternativa de la inteligibilidad de aquello que acontece en los grupos reales; en este nivel se ubica la práctica de las técnicas grupales. Así resultaron una serie de conceptos tales como: liderazgo, interacción, comunicación, cohesión, ansiedad, mentalidad grupal, clima de grupo, etc.;

En conclusión, hace falta una teoría unificada para comprender al pequeño grupo, que permita acercarnos al grupo como el psicoanálisis nos permite acercarnos al sujeto.

► Marco conceptual

Comenzaremos explicando cuáles son las **funciones básicas** de los grupos y **conceptos** generales de los mismos:

Los grupos humanos cumplen, desde el punto de vista psicológico, tres funciones básicas:

- a) Son un campo de aprendizaje de roles para sus miembros.
- b) Permiten que este aprendizaje de roles se realice en una atmósfera en que las ansiedades propias del proceso de aprendizaje se reduzcan o controlen implícita o explícitamente, de manera que no lo perturben y al mismo tiempo lo faciliten.
- c) En la medida en que ofrecen una situación de aprendizaje de roles en una atmósfera emocional adecuada, los mismos se transforman en el ámbito socializador por excelencia, ya que es en ellos y a través de ellos que se desarrolla la personalidad. Los grupos son, esencialmente, un mecanismo de socialización y uno de los elementos principales de la organización social. Además, todo pequeño grupo cumple una función mediadora entre el individuo y la sociedad. Casi se considera indiscutiblemente que son la fuente principal de valores y actitudes, así como las presiones que hacia ellos se originan. Es por eso que los mismos son utilizados para múltiples propósitos.

Es relativamente fácil apreciar la importancia de los grupos para el individuo y la sociedad, pero difícil definir con exactitud aquello que los grupos son.

Una primera aproximación diría que se trata de dos o más personas en interacción, pero, ¿constituyen un grupo de dos personas y una comunicación telefónica equivocada, diez ciudadanos viajando en colectivo, gente parada en la ventanilla del banco?.

Diríamos entonces –siguiendo a Sprott¹ que un grupo es “una pluralidad de individuos que interactúan entre sí en un contexto espacio-temporal más de lo que interactúan con cualquier otra persona”. Toda interacción que se hace recurrente genera, a la larga expectativas; una vez que una conducta se repite, se pauta, se espera que ella continúe apareciendo; si estas expectativas de roles no se satisfacen o cumplen, los actores involucrados experimentan una frustración (pequeña o grande, de acuerdo a la importancia

¹ SPROTT, W: *Grupos Humanos*. Paidós. Bs. As. 1963

de la conducta esperada) y deben redefinir la situación. Es así que aparecen *normas grupales*, normas que pueden tener un carácter explícito o implícito.

Aquí es importante señalar dos hechos: el primero, que toda norma emerge de la interacción del grupo; la interacción no puede continuar mucho tiempo sin que surjan normas aceptadas por las cuales el individuo, en grupo, autorregula su conducta. En segundo lugar, las normas conforman marcos de referencia que poseen un doble carácter, valorativo y comparativo; valorativo porque son fuente de valores y orientaciones hacia la acción; comparativos, porque suministran una estructura con respecto a la cual el individuo se evalúa a sí mismo con relación a los demás componentes.

Señalando otros aspectos diríamos –siguiendo a M. Smith-² que un grupo es “una unidad que existe en un número plural de individuos, que poseen una percepción colectiva de su unidad y el poder de actuar de modo unitario hacia el ambiente”. Aquí aparece un elemento que no tocamos en la definición anterior: las *metas u objetivos* del grupo, metas que responden siempre a una o varias necesidades de sus integrantes. Así como las normas, las necesidades pueden tener carácter manifiesto, explícito, o no manifiesto, implícito o latente.

Podemos identificar tres **tipos de pequeños de grupos**: el grupo primario, el pequeño grupo propiamente dicho y el pequeño grupo artificial.

Veamos sus características:

Los *grupos primarios* –así denominados por Cooley³ - son aquellos cuyos miembros se hayan ligados los unos a los otros por lazos fundamentalmente emocionales y personales; el elemento que los identifica es la unidad lograda por la solidaridad emocional; su característica fundamental: una asociación y cooperación íntimas y “cara a cara”. Deben su denominación de “primarios” al hecho de ser fundamentales en la formación de la naturaleza social del hombre y porque ofrecen al individuo la primera experiencia de la unidad social. Los grupos primarios cubren una amplia gama de intereses y actividades, respondiendo a las necesidades personales fundamentales. La gente *vive* en ellos. Ejemplo tipo de los mismos son la familia, el grupo de amigos, etc.

² SMITH, M: Cit. Por Lartwright, D. & Zander, *Dinámica de los grupos, investigación y teoría*. Ed. Trillas. Mexico. 1971

³ COOLEY, C: Social organization, en Sprott, W., Op. Cit.

A diferencia de los grupos primarios, los *pequeños grupos propiamente dichos* aparecen, en general, vinculados a una gama de intereses definidos o cierto tipo de actividad: mantiene también, no obstante, una cierta permanencia. La gente *va* a ellos en busca de recreación, trabajo, etc. Respecto a las relaciones, a lo largo, se verifica un cierto grado de intimidad elegida. Homans⁴ explicó claramente este fenómeno señalando la interrelación entre la interacción, los sentimientos y la tarea. Una determinada tarea requiere o genera cierto tipo y/o monto de interacción, que a su vez, generan sentimientos (positivos o negativos) respecto a aquellos con quienes se interactúa; situación que revierte sobre la tarea, modificándola. Esta nueva tarea (la anterior, modificada), requiere o genera una nueva gama de interacciones posibles, estas revierten sobre los sentimientos. Ésta tríada nos permite entender en un primer acercamiento, cuándo y cómo un pequeño grupo, con una relativa extensión temporal, pasa progresivamente (bajo ciertas circunstancias) a adquirir o incorporar características propias de los grupos primarios (que pueden favorecer o perturbar la consecución de objetivos). Estos grupos responden a la necesidad de proveer necesidades sociales. Encontramos un ejemplo de estos grupos en las asociaciones profesionales, los grupos de trabajo o discusión, los clubes de barrio, etc.

Los grupos *artificiales* son, como los anteriores, pequeños y en los mismos también encontramos interacción “cara a cara”. Pero son más especializados, poseen un tiempo y espacio de reunión determinados y surgen de la necesidad de proveer necesidades sociales o personales de tipo secundario. La interacción es, en algunos casos, fuertemente emocional y personal, pero esta cualidad no emerge “naturalmente” (como en los grupos primarios), sino que es creada y/o controlada exteriormente. Podemos ejemplificar con los grupos psicoterapéuticos, los grupos de discusión coordinados con técnicas operativas, los grupos de laboratorio, etc.

⁴ HOMANS, G: El grupo humano. EUDEBA. Bs. As. 1963

A continuación enunciaremos algunos *conceptos grupales* que creemos de suma importancia para comenzar a profundizar el tema.

Primero, el grupo es una unidad que se que se manifiesta como una totalidad. Ésta propuesta grupal fue enunciada y trabajada fundamentalmente por la teoría del campo general y en particular por Kurt Lewin⁵, quién definió y caracterizó al grupo por su totalidad y por la interdependencia entre sus miembros.

La *segunda* característica señala que el grupo se presenta como una **dinámica**, como un proceso en continuo movimiento (K. Lewin).

La *tercera* propone que la dinámica de grupo es **función de una energía** que se desarrolla a partir de los integrantes y que se expresa en las relaciones intragrupales y en la actividad del grupo como totalidad.

Se desarrollará este enunciado con mayor detalle. Para ello se presenta un modelo dinámico grupal propuesto por Cartwright y Zander⁶, quienes basándose en las ideas de Kurt Lewin postulan la hipótesis de que todo grupo, cualquiera fuera su actividad, dispone de ciertos recursos energéticos necesarios para llegar a sus objetivos. Así denominaron “E” a la energía total del sistema de grupo, y la dividieron en “e”, energía interna utilizable, y “n”, energía potencial, que permanece en estado latente; “E” (energía total) sería igual a la sumatoria de la energía interna más la energía potencial. Conforme a este punto de vista, la tarea de un coordinador consistiría en movilizar la energía potencial para trasformarla en energía utilizable.

La *cuarta* característica, también postulada por la teoría del campo, dice que en todo grupo **co-existen fuerzas contradictorias**: unas tienden a favorecen la cohesión grupal y otras hacia la desintegración. La conducta grupal tendería a resolver las tensiones positivas y negativas, a la búsqueda de un equilibrio entre las fuerzas de conflicto.

La *quinta* característica es la presencia de **interacciones**. En todo grupo verificamos la existencia de interacciones entre sus integrantes. Hablar de interacciones es hacer referencia a las relaciones interpersonales: cada individuo, en el grupo, actúa y reacciona en relación a otros individuos; estos intercambios pueden ser de tipo verbal o no verbal.

⁵ LEWIN, K: Fronteras en Dinámicas de Grupo”. Ficha UBA. 1968

⁶ CARTWRIGHT, D & ZANDER, A: Dinámica de los grupos, investigación y teoría. Ed. Trillas. México. 1971

La *sexta* se refiere a la emergencia de **normas**. La interacción recurrente dentro del grupo –si la acción se prolonga mediante un cierto lapso- promueve expectativas que facilitan la posibilidad de prever y anticipar la conducta, expectativas que, finalmente, se plasman en normas explícitas o implícitas. En el pequeño grupo surgen así normas tácitas que conforman un marco de referencia grupal, a partir del cual los individuos regulan su conducta dentro del mismo.

Una *séptima* característica señala que los integrantes del grupo desempeñan **roles** individuales que dependen del interjuego de los roles grupales y de la dinámica grupal como un todo, porque ningún rol puede ser entendido únicamente a partir de las características del individuo que lo desempeña, sino que debe ser entendido en función de la dinámica total del grupo.

En un grupo de trabajo, por ejemplo, pueden observarse situaciones como la siguiente: desde las primeras reuniones uno o dos integrantes juegan roles de informantes, transformándose en líderes de la tarea. Así se va configurando cierta expectativa grupal que puede llevar a los restantes miembros a interactuar con una expectativa de rol referida a quién se hace cargo de traer y transmitir la información. A veces, se hace realmente difícil modificar el rol asumido, a causa del interjuego entre asunción, adjudicación y expectativa del rol.

Una *octava* característica se refiere a la existencia de **objetivos grupales**. Para la perspectiva psicoanalítica los objetivos grupales pueden ser explícitos o implícitos, ya que uno, el plano de lo manifiesto racional, consciente; otro, un plano no manifiesto, latente, inconscientes. A su vez, los objetivos de cualquier grupo pueden ser públicos o privados, objetivos compartidos por todo el grupo o exclusivo de algunos de los integrantes, y a su vez, reconocidos o no.

Novena característica: en el grupo existen **sentimientos y emociones compartidas**, esta propiedad fue enfatizada por Moreno⁷. Ésta característica apunta también a la emergencia de una estructura informal, resultante del interjuego afectivo de sus integrantes. Informal, porque no está determinada formalmente desde el principio y porque surge de la interacción (de la atracción, del rechazo, del acercamiento entre sus miembros).

⁷ MORENO, J. L.: Fundamentos de la Sociometría. Piadós. 1962.

La *décima* característica sostiene, siguiendo el enfoque de Homans, que todo grupo tiende a establecer un estado de equilibrio interno y un sistema de relaciones más o menos estable con la realidad externa, realidad que hace referencia al mundo circundante, al contexto grupal. Aquí podemos pensar en lo institucional, en lo comunitario, ya que todo grupo se encuentra inserto en un medio; en ese sentido Homans planteó que la conducta del grupo tiene que posibilitarle su existencia como tal en relación al medio en el cual está inmerso, lo que ocurre dentro del grupo está condicionado en gran medida por lo que sucede en su contexto, y más específicamente, por la relación del grupo con su medio, al que denominó “**sistema externo**”.

El sistema externo puede tener significaciones diferentes para distintos grupos. La manera en que el medio está incidiendo y el significado que éste tiene para el grupo será distinto: el medio puede significar necesidad de adaptación, necesidad de supervivencia, necesidad de transformarlo y la comprensión de lo que acontezca en el grupo debe dar cuenta también de ésta relación. Aquí resulta la necesidad por parte del especialista en grupos (terapeuta o coordinador) de incluir las variables espacio-temporales del contexto para poder comprender cabalmente lo que sucede en todo el grupo. Por lo que, al pensar en el medio grupal tendremos que considerar varios aspectos, principalmente el marco material o natural en el cual el grupo está inserto; no es lo mismo un grupo de trabajo que desarrolla sus actividades en un medio urbano, que el que funciona en un medio agreste o montañoso, que otro que funciona en un medio agrícola. Las condiciones de contexto pueden llegar a ser, incluso, el factor determinante de lo que acontece en el grupo, y los dinamismos internos encontrarse totalmente supeditados y condicionados a la situación externa.

Por último, *undécima* característica, la situación del grupo favorece la **emergencia de deseos y fantasías** que contribuyen a la formación de un campo imaginario que se manifiesta por el surgimiento de la “ilusión grupal”.

La ilusión grupal expresa el deseo de seguridad que los miembros del grupo experimentan como amenaza de la pérdida de la propia unidad yoica. La ilusión grupal supone desplazar en el grupo el mantenimiento de la unidad –imaginaria- del yo, frente a la angustia de su fragmentación: mediante la ilusión grupal se alcanza una identidad grupal

protectora de la identidad individual amenazada, ya que se trata de una defensa compartida que permite a los integrantes establecer un vínculo intragrupal idealizado⁸.

Para poseer una mejor comprensión del grupo, es necesario entender ciertos conceptos de las estructuras de **comunicación y liderazgo**.

Comenzaremos señalando el estrecho vínculo entre la estructura de comunicación y el liderazgo: así, un miembro ocupará una posición central en la estructura de comunicación en la medida en que se ejecuten roles de *liderazgo instrumental* que requieran necesariamente capacidad de procesar información, recogiénola, reteniénola o transmitiénola; otro ocupará la posición central en la estructura de sentimientos en medida en que se ejecutan los roles de *liderazgo expresivo* y procese, fundamentalmente, mensajes de primacía emocional; y un tercero ocupará una posición central en la *estructura de poder* en la medida que goce de status o ejecute funciones de autoridad.

Etimológicamente *comunicación* proviene del latín “communus”, al comunicarme intento establecer una “comunidad” con alguien, compartir una idea, un sentimiento, una actitud. Hay implícitos tres elementos: una fuente o emisor, un mensaje (verbal, gráfico, una señal, un signo etc.) y un receptor.

El término comunicar significa una sintonización recíproca de la fuente como del destino: el mensaje emitido debe ser recibido adecuadamente; para que la comunicación sea adecuada el emisor debe suscitar en el receptor las mismas imágenes o imágenes similares a las que posee. A tal efecto y a fin de completar el acto de comunicación el mensaje debe ser decodificado por el receptor. Las perturbaciones o distorsiones en la comunicación pueden ser corregidas gracias a la existencia de un proceso de retorno, retroalimentación o *feedback*. Este proceso permite la corrección progresiva y la reestructuración del sistema, por ello, decimos que el proceso de comunicación no se verifica en un circuito cerrado, estático –ya que el mismo no finaliza abruptamente cuando el mensaje no es entendido– sino es un circuito espiralado que permite la corrección de las perturbaciones y compenetración progresiva de los comunicados.

El código es la forma que adopta el mensaje para ser transmitido. Una vez codificado, el mensaje necesita de un vehículo que lo transporte hasta el receptor: a este

⁸ ANZIEU, D, BEJERANO, A; KAES, R; MISSENERD, A; PONTALIS, J.B: El trabajo psicoanalítico en los grupos. Siglo XXI. Bs. As. 1978

vínculo se lo denomina canal. Cuando un grupo tiene que realizar una tarea aparecen ciertas pautas de comunicación que las facilitan.

Al analizar la comunicación humana como un proceso de comunicación diferenciamos tres niveles: el nivel de información, el nivel de estilo y el nivel de intencionalidad. El nivel de *información* hace referencia al “qué” se transmite en un mensaje: comprende los contenidos conceptuales, informaciones del mismo. No existe comunicación entre dos seres humanos que deje de lado el aspecto informacional, la transmisión de información de uno a otro. El nivel de *estilo* hace referencia al “cómo” se transmite el mensaje, a la actitud del emisor mientras comunica una determinada información. El nivel de *intencionalidad* hace referencia al vínculo que, en función del objetivo perseguido, se establece entre los participantes comprometidos en el acto organizacional. Es el “para qué” del acto.

La conjunción de estos tres niveles es una herramienta eficaz para el análisis de la comunicación grupal, ya que nos permite rescatar el significado total de la acción en la que los comunicados están comprometidos.

Para finalizar el análisis de la estructura de la comunicación, podemos señalar una serie de axiomas fundamentales. En primer lugar, se afirma que entre dos o más personas que constituyen un grupo es totalmente imposible no comunicarse. En segundo lugar, que en toda comunicación existen dos aspectos: uno corporal, gestual-postural, de tono y timbre, que se ha denominado “analógico”, y otro de información conceptual transmitida a partir de símbolos significativos (el lenguaje es un sistema de símbolos sonoros significativos y la escritura es un sistema de símbolos gráficos significativos), al que se ha denominado “digital”. En tercer lugar, podemos afirmar que en toda comunicación no solo se transmite una información determinada sino que, también y simultáneamente, se impone una conducta.

Continuando con el análisis de los fenómenos grupales profundizaremos en el aspecto del **liderazgo**.

En virtud de la existencia de tantos puntos de vista, debemos comenzar por esclarecer ciertos supuestos básicos. Uno de ellos es que las personas aceptan ser dirigidas por otros. También se puede afirmar que los individuos participan en grupos porque estos anticipan medios para satisfacer sus necesidades.

Los grupos poseen una diferenciación interna, y los miembros ocupan distintas posiciones de acuerdo a dicha diferenciación. Una de estas tantas posiciones diferenciadas es la de “líder”. Así, los integrantes de un grupo aceptan ser dirigidos por una o varias personas a las que denomina comúnmente líder, porque perciben a la conducta de este como el medio más adecuado para la consecución de los objetivos grupales, objetivos que, como se ha señalado, satisfacen necesidades de los mismos miembros.

El líder posee ciertas características bien definidas, sean estas cuales fueran, las mismas son vistas como significativas. Es una persona a la cual los miembros del grupo con que trabaja ven como alguien que los ayuda a resolver sus dificultades. De todas maneras, se admite que todos y cada uno de los integrantes del grupo pueden realizar actos, funciones o roles específicos de liderazgo; tales como fijar una meta, resumir lo trabajado, alentar a los demás, etc. Si el liderazgo es una función del grupo, el líder emerge de la interacción del mismo; al variar las necesidades y objetivos grupales, variarán las características significativas requeridas para ocupar la posición de líder y ejecutar sus funciones. Por esto se afirma el liderazgo es una *función móvil*.

Estamos ahora en condiciones de definir el liderazgo como un tipo especial particular de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero influye sobre los demás, más de lo que es influido por estos. O, en otras palabras, *liderazgo es la influencia potencial de una posición sobre otras, en un área particular de cosas*.

Es conveniente diferenciar “liderazgo” de “autoridad”. Señalamos que el líder emerge de la interacción del grupo, y ésta emergencia es el resultado de un acuerdo o transacciones más o menos implícitas o explícitas entre los miembros. Ahora bien, cuando el líder aparece impuesto ya no hablamos de tal, sino de “autoridad”. Se hace este distinguido porque en un grupo pueden coexistir una autoridad institucionalmente definida junto a un liderazgo grupal. Si esta situación no es adecuadamente instrumentada puede dar origen a serios conflictos.

Hemos señalado que el liderazgo, como estructura observable, implica una posición diferenciada y una función móvil; lo hemos definido como una relación de influencia. En la medida que es un componente del sistema grupal, el liderazgo posee, en cuanto estructura, una cierta persistencia.

Veamos ahora los elementos que fundamentan la persistencia de una determinada estructura de liderazgo. Los mismos han sido denominados por O. French y T. Raven como *fuentes de poder*, y clasificados en cinco categorías que no son mutuamente

excluyentes, sino, por el contrario, complementarias. Así, un cierto tipo de líder puede basar su poder de influencia en los cinco principios o fuentes, pero predomina generalmente una de ellas, la que tiñe de un estilo determinado el tipo de liderazgo que ejecuta.

En primer término nos encontramos con el *poder de recompensas y castigos*. Aquél que tenga la posibilidad de gratificar o castigar a los miembros tiene la posibilidad de acceder al liderazgo. Un líder puede, también, utilizar la distribución de recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores o continuar ocupando dicha posición. Un claro ejemplo de utilización de recompensas y castigos lo encontramos en el tradicional sistema clasificatorio de aprobación o reprobación a que puede recurrir un maestro para “estimular” el aprendizaje.

En segundo término nos encontramos con el *poder de cohesión*, con la posibilidad a la obligatoriedad de la acción. En esta fuente se fundamenta todo tipo de liderazgo autoritario.

En tercer lugar se encuentra el *poder legítimo*, pero esta denominación no hace referencia a una legalidad jurídica, sino a un cierto tipo de legalidad psicológica, originada en la internalización de las figuras paterna o materna. En realidad, todo líder es un representante de dichas imágenes.

En cuarto lugar el *poder referido*, basado en el afecto, la amistad o el prestigio.

Finalmente, en quinto lugar nos encontramos con el *poder experto* que, tal como su nombre lo sugiere, se encuentra basado en el conocimiento y la información: ésta es la fuente que predomina –y debe predominar- en todo liderazgo democrático.

Si el liderazgo es una función del grupo, y el líder emerge de la interacción y actividad del mismo, a ésta deberemos referirnos para establecer una clasificación de aquel. En todo grupo existen dos tipos fundamentales de actividad: el comportamiento intelectual y las conductas afectivas. La tarea propiamente dicha implica actividades racionales, intelectuales y, en consecuencia, requerirá la existencia de un *liderazgo instrumental*, también llamado tarea, de locomoción o de fines. Como al mismo tiempo, la interacción implica una actividad emocional, existirá un *liderazgo expresivo*, llamado también de persistencia de grupo, orientado hacia el mantenimiento afectivo del grupo cuanto a tal. El primer tipo de liderazgo encarará los *problemas de logro* grupal, mientras que el segundo de los *problemas de proceso*.

La solución a los problemas objetivos, de tarea, tienen una mayor realidad material para el grupo: los cambios logrados se incorporan a la realidad y a las personas que lo

componen. Estos problemas son denominados de “logro”, porque hacen referencia a los objetivos manifiestos del grupo. La solución de los problemas de logro acarrea la consecución de los objetivos o metas para el grupo. Pero existe también otra realidad en los grupos: la del mundo de las emociones, del deseo y el temor, la alegría y el dolor. Estas emociones pueden no ser totalmente conscientes para los miembros y, a veces, representan problemas que requieren un mayor gasto de energía para ser encarados, presentado un mayor desafío para los líderes o coordinadores. Nos referimos a “problemas de proceso”, períodos en los que predominan las rivalidades, tendencias autodestructivas, acuerdos compartidos e implícitos en eludir ciertas tareas, en evitar que los problemas del grupo de expliciten, a los que podríamos describir como una especie de “conspiración de emocionalidad compartida”.

Estos dos tipos de liderazgo distintos (el instrumental y el expresivo) coexisten en el grupo y, en la mayoría de los casos no recae sobre la misma persona, sino sobre dos personas distintas (el miembro que mejor sabe guiar por un lado, y el más simpático o querido, por otro).

Para profundizar esta primera clasificación, podemos analizar las actitudes de los liderazgos “de tarea”. Encontramos dos tipos polares: el *liderazgo centrado en el líder*, centralizado, enérgico, con todas las comunicaciones grupales centradas sobre sí mismo, por un lado, y el *liderazgo centrado en el grupo*, relajado, disperso, con mucha comunicación interna, originada tanto en el líder como en los seguidores, por otro. Encontramos que la efectividad de ambos tipos de liderazgo de tarea va a variar de acuerdo a las circunstancias: en las ocasiones en las que se requiere con urgencia o rapidez una solución de problemas o tareas, el primer tipo se muestra más efectivo; mientras que el segundo es preferible en aquellos casos que requieren una discusión y decisión grupal.

Sobre esta misma base dos psicólogos sociales, R. Lippit y R. White, bajo la dirección de K. Lewin, analizaron los efectos que los distintos estilos de liderazgo tienen sobre el comportamiento del grupo y sus miembros. Estos tres estilos fueron denominados “democráticos”, “autoritario” y “laissez-faire”, y la investigación realizada se ha convertido en un clásico de la escuela de la dinámica grupal. Ahora reseñaremos brevemente las características de estas tres conductas de liderazgo.

En un rol de liderazgo *autocrático* el líder es sumamente directivo, asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y designar los subgrupos de trabajo, diseñando por

anticipado el plan a desarrollar, pero dictando sus pasos uno por vez; no explica las razones que motivan sus decisiones y otorga recompensas y castigos arbitrariamente; permanece sin comprometerse con el grupo, dando órdenes y directivas frecuentemente.

En el rol de un liderazgo *democrático* el líder favorece las discusiones en grupo y orienta las decisiones: bosqueja los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y pone a discusión, incluso, otros modos posibles de lograrlos; no asigna subtareas ni subgrupos encargados de realizarlas, sino que, en el caso de que las mismas surjan, trata de obtener un consenso grupal al respecto. Se compromete con el grupo en todos los aspectos; los hechos orientan sus críticas o alabanzas y no sólo participa en las tareas del grupo sino que también en su atmósfera emocional (chistes, pequeñas charlas tangenciales o relacionadas con la tarea pero que relajan la tensión de la misma).

En un rol *“laissez-faire”* el líder desempeña una parte mucho más pasiva. Su fundamento de liderazgo puede ser la expertise, el prestigio referido o una legalidad psicológica; sin embargo, no asume directamente su papel, no participa ni se compromete; tan solo está presente para que el grupo pueda recurrir de ser necesario (haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles), o para orientar al grupo hacia la tarea en caso de que esta haya sido abandonada.

Cada tipo particular de liderazgo (se recuerda que los mismos son “puros”, abstractos, de laboratorio, y que en la compleja realidad grupal sólo podemos decir que un liderazgo es predominantemente autoritario, democrático o laissez-faire) determina claramente estilos distintos de comportamiento o “atmósfera de grupo”. En un liderazgo democrático las relaciones entre los miembros son solidarias, de carácter más personal y amistosas; los miembros se encuentran más orientados con relación a los objetivos, necesidades e intereses del grupo, existe mayor estabilidad, satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad en la tarea.

En un liderazgo laissez-faire encontramos la falta de incentivo y ausencia de técnicas necesarias para arribar a decisiones y planeamiento cooperativo; a menos que aparezca un líder endogrupal de otro tipo (democrático o autocrático), las fuerzas tendientes a la dispersión del grupo son cada vez mayores.

El liderazgo autocrático provoca dos tipos de reacciones excluyentes: una “agresiva” y otra “apática”: el tipo de reacción que sobrevenga estará en relación a la dependencia de los miembros respecto del líder y de la actitud represiva por parte de este.

Todo liderazgo autocrático genera frustración entre los miembros, por este motivo, es aquí que encontramos la explicación de la reacción apática.

Es indudable la efectividad de los liderazgos democráticos por sobre los otros tipos de liderazgo, ya que éstos garantizan eficacia (el logro de los objetivos o tarea grupal) y eficiencia (crea al mismo tiempo vínculos positivos entre los miembros, un fuerte sentido de pertenencia). Un buen liderazgo grupal, instrumental y expresivo, cumple estos dos aspectos, ya que la falta de uno de ellos acarrea, en forma progresiva, el fracaso del otro.

Para finalizar el análisis de la estructura de liderazgo como componente del sistema grupal delimitaremos la **figura del coordinador** como rol diferenciado de líder.

Entendemos por liderazgo un tipo especial de relación por influencia; entendemos por coordinación también un tipo especial o peculiar de relación entre un individuo y otros, en el cuál el primero, *coordina u organiza las actividades de los demás en forma tal que facilita el autoaprendizaje de mejores comportamientos*. Puede ser o no miembro del grupo, pero debe comprometerse con el mismo –operando con una actitud democrática- o sus esfuerzos serán inútiles. No es precisamente un líder, pero puede llegar a serlo. Más bien opera reconociendo implícitamente los líderes positivos que el grupo se ha dado, actuando sobre el mismo a través de ellos. Su posición es, como la del líder, diferenciada, pero sus funciones son distintas. Luego profundizaremos en este tema.

Dentro de la dinámica manifiesta vamos a tratar de observar y comprender el **proceso de interacción** típico que sigue un grupo al enfrentar una tarea: el proceso de interacción o, en otras palabras, la dinámica o movimiento de un grupo cuando intenta resolver una problemática. Este proceso puede ser facilitado por un coordinador debidamente entrenado.

Para analizar este proceso de interacción vamos a tomar los modelos propuestos por Robert Bales (que nos va a ofrecer los momentos y problemas claves del mismo, encarados como fases a seguir por el grupo) y por Benne y Sheats (que nos van a detallar los roles o conductas funcionales y disfuncionales de los miembros, encarados como roles de locomoción o tarea, roles de mantenimiento y roles individuales, estos últimos disfuncionales).

Para analizar la dinámica de grupo vamos a partir de un supuesto instrumentado por Robert Bales: el hecho de concebir la actividad grupal como orientada hacia las soluciones

de problemas específicos. Se señala que todo grupo tiene una tarea que resolver, tarea que se va a presentar como problema: el grupo, para poder resolver un problema o tarea, va a pasar por una serie de fases sucesivas, o movimientos de fase típicos. Para comprender su dinámica, no sólo debemos tomar en cuenta su comportamiento orientado específicamente hacia la tarea, de tipo fundamentalmente intelectual, sino también como influye el comportamiento afectivo-emocional sobre dicho comportamiento intelectual o de tarea propiamente dicho.

Así, para analizar el proceso de interacción que sigue un grupo al enfrentar un problema o tarea, vamos a comenzar por concebir al proceso del grupo de discusión, de acuerdo a Bales, como una corriente continua de palabras y gestos (interacciones entre los miembros), de reacciones ante dichas palabras y gestos, y de reacciones ante dichas reacciones en tercer término.

Este proceso va a poder fluir rápidamente y sin tropiezos o, en caso contrario, va a desarrollarse en forma muy lenta, interrumpiéndose; incluso, puede llegar a ser tan fragmentado que va a requerir de la participación activa de un coordinador que facilite el proceso de reparación de la comunicación para que este proceso de interacción y resolución de problemas pueda continuar en forma efectiva.

Vamos ahora a encarar el estudio de los procesos de interacción del pequeño grupo al resolver una tarea, desde una perspectiva similar a la de Bales. Este señaló que los grupos, en sus intentos de resolver sus problemas en la forma más efectiva, pasan por una serie de etapas o fases, y entendió por “efectividad” una componente de eficacia y eficiencia (“eficacia” implica atenerse a la tarea propiamente dicha, la resolución de problemas, y “eficiencia” se refiere a la capacidad grupal de suscitar a partir del trabajo una cohesión y, en consecuencia, sentimientos de pertenencia en los miembros).

La idea de que el grupo pasa por “fases” en el proceso de resolución de problemas ha sido una proposición común en la literatura sobre grupos desde principios del siglo XX. Bales ofreció un método para probar empíricamente la existencia de dichas fases o, por lo menos, para probar que en ciertas circunstancias particulares cuando el grupo encara una tarea, aparece un cierto movimiento o fases que pueden ser identificados. Por fase entendió “subperíodos cualitativamente diferentes en función de un período total y continuo de interacción”, en que el grupo va desde la iniciación de la tarea hasta la consumación de la misma (resolución del problema), que implica la toma de decisiones.

Bales partió de la siguiente hipótesis: los grupos tienden a ir, en su interacción, desde un hincapié relativo en problemas de *orientación*, a problemas de *evaluación* y, subsecuentemente, a problemas de *control*. Y en forma paralela a estas tres transiciones, tienden a aumentar la frecuencia relativa con que aparecen respuestas a reacciones emocionales de tipo *positivo o negativo*. Estas fases o etapas solo aparecen en la medida en que se cumplen ciertas condiciones: unas “externas” y otras “internas” (que surgen y cambian durante el período de interacción); en la medida que esas condiciones internas y externas se satisfacen, observaremos que el grupo tiende a resolver, primero, los problemas de orientación, luego los problemas de evaluación y, finalmente los problemas de control. En la medida que no se cumplan estas condiciones, el grupo no pasará necesariamente por dichas fases.

Bales discrimina tres tipos de condiciones externas: la primera se refiere a la *personalidad de los miembros*: el grupo debe estar compuesto por integrantes cuya personalidad sea considerada “normal” (que no sean psicóticos ni tengan coeficiente intelectual inferior al promedio).

La segunda condición externa atañe a la persistencia de una subcultura grupal previa al problema o tarea. Por ejemplo, si el grupo tiene una existencia previa ¿qué forma tiene de encarar los problemas?: puede ser que preexista una forma sabotadora por evitación de ciertas fases. En caso contrario, en la medida que posea una cultura grupal previa más o menos adecuada, los problemas de “logro” grupal se encaran simultáneamente con los problemas de “proceso”, aquí se observa una secuencia desarrollado en forma “normal”.

El tercer tipo de característica externa hace a la organización del grupo: en todo grupo preexisten expectativas de relación de los miembros entre sí; en función de dichas expectativas vamos a encontrar diferentes posiciones de los miembros en la estructura grupal, y en función de esas posiciones, diferencias de status y prestigio.

Desde esta perspectiva Bales propone hacer un análisis del proceso de interacción a seguir por el grupo. Es conveniente recordar que Bales señala tres fases: orientación, evaluación y control.

Con el propósito de ampliar estos conceptos, a continuación expondremos una modificación al enunciado de Bales según Romero, reconociendo seis fases, en lugar de tres. La diferencia fundamental radica en que el primero encuadra a las respuestas emocionales positivas y negativas dentro de estas tres fases. Romero propone que existen en todo grupo tres fases que están dominadas por ese tipo de respuestas emocionales, que

deben ser entendidas y analizadas como fases independientes (y no solo conductas intervinientes como lo sugiere Bales).

Observemos lo que ocurre en un grupo a partir del momento en que entregamos una **tarea a resolver**.

Los integrantes comienzan a hablar entre sí, tratando de aclararse mutuamente la tarea que se les ha asignado (o se han encargado ellos mismos). Es probable, incluso, que alguno solicite ayuda externa o de un coordinador. Es decir, que las primeras conductas observables en este primer momento no son más que pedidos de orientación general que realizan entre sí algunos miembros, junto con algunos intentos por responder a dichos pedidos. Podemos comprobar, también, que es en este primer momento cuando los individuos tienen más dificultades para hablar y participar, cuando los silencios pueden hacerse más extensos y rígidos. Podemos afirmar, entonces, que mientras se producen las primeras orientaciones generales, los integrantes del grupo – como un todo- enfrentan y tratan de resolver fundamentalmente sus problemas de comunicación interna. Se va generando, paulatinamente, una estructura de comunicación.

Desde estas primeras orientaciones el grupo pasa a las primeras evaluaciones. Esto quiere decir que, una vez establecida la tarea a realizar o resolver, el grupo debe decidir los caminos que ha de seguir para resolverla, que técnicas, que herramientas, que pasos o procesos se deben elegir. El grupo debe evaluar las distintas alternativas de acción posible y, en consecuencia, los problemas que enfrenten serán los de evaluación de las distintas opiniones de los miembros. Entre la segunda y tercera subfase se definirá, progresivamente, la estructura de liderazgo grupal.

Una vez decidido el camino a seguir, aparecen las primeras sugerencias relacionadas específicamente con la tarea. Con esto encontramos la tercera subfase: aquí, los miembros intercambian y elaboran activamente “información” (hechos, teorías o generalizaciones relacionadas con el problema) y tratan de vincular en forma adecuada su propia experiencia personal con la tarea grupal. Se reafirma que es entre la fase segunda y tercera cuando se define progresivamente la estructura de liderazgo grupal.

Esta es la etapa que más tiempo toma al grupo, y es también, la que más dificultades le trae. Porque es en ella donde pueden plantearse serios obstáculos, discusiones, divisiones de grupo, rivalidades, etc. Es por eso que el principal problema que enfrenta el grupo en esta subfase es el control o regulación de los aportes que realizan los integrantes. A partir

de este momento pueden aparecer los primeros acuerdos y se entra en una nueva etapa/problema: la toma de decisiones, que marca el comienzo de la segunda fase del mismo, aquella que es fundamentalmente emocional.

Con la toma de decisiones van a inventarse las características del tipo de roles asumidos por los integrantes. En las primeras tres subfases (de orientación, evolución y control) los roles de locomoción o tarea van a predominar por sobre los roles de mantenimiento, en una relación del 70% y 30% respectivamente. A partir de la toma de decisiones –o sea, de la aparición de acuerdos y desacuerdos- esta relación se seguirá invirtiendo progresivamente, y la interacción entre los integrantes será más de tipo emocional, de mantenimiento; incluso en caso contrario –en caso que aparezcan desacuerdos- observaremos la aparición de roles de tipo personal (roles disfuncionales, conductas emocionales negativas). Invirtiéndose la relación previa, observaremos progresivamente la disminución de los roles de locomoción y el aumento de los roles de mantenimiento.

También se señala que es a partir de este momento que la dinámica de grupo se manifiesta por una serie de procesos encadenados en forma precisa: si aparecen los acuerdos, estos conducen a un relajamiento de las tensiones acompañado (posiblemente) de bromas, risas y muestras de satisfacción general que, a su vez, desemboca en un aumento de la solidaridad grupal. En caso contrario, si hay desacuerdo, aumentarán las tensiones (que se manifiestan de diferentes maneras) conducente a una disminución de la solidaridad grupal.

Los problemas que enfrenta el grupo serán, entonces, los de toma de decisiones (en la subfase de acuerdos y desacuerdos), de reducción de tensiones (durante el aumento o relajamiento de las mismas) y, finalmente, de reintegración (al aparecer el momento de solidaridad o antagonismo). Al resolverse cada una de estas subfases se va produciendo una integración grupal.

A continuación analizaremos **roles funcionales y disfuncionales** de los integrantes de un grupo.

Estrechamente vinculados a las funciones de *locomoción* y *mantenimiento* veremos los roles por los que se desempeñan esas funciones, clasificándolos en roles funcionales (los de locomoción y mantenimiento) y roles disfuncionales (o roles individuales).

En todo grupo, al comenzar a funcionar como tal, se produce necesariamente un proceso de diferenciación de roles equivalente al proceso de división del trabajo: los integrantes van a desempeñar distintas funciones necesarias para el desarrollo de la tarea. Esta diferenciación se hace cada vez más compleja y afecta tanto a los roles que están directamente vinculados con dicha tarea como a los roles orientados hacia el grupo mismo, a fin de regularlo y perpetuarlo manteniendo o modificando su forma de trabajo. Pero también encontraremos roles que están orientados hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los integrantes, irrelevantes para la tarea y el grupo. A los primeros se los denomina “roles funcionales”, y a estos últimos “roles disfuncionales”.

Los roles funcionales o disfuncionales que pueden desempeñar los miembros de un grupo fueron analizados por K. Benne y P. Sheats. Ellos partieron de la existencia identificable de roles o conductas que son relevantes, funcionales “positivas” para el crecimiento del grupo y logro de sus objetivos; también existen conductas o roles identificables que son improductivos, o disfuncionales, que obstaculizan el funcionamiento del grupo, y que van acrecentando en consecuencia, las fuerzas que tienden a la dispersión grupal.

Diferenciaron a las primeras fuerzas –aquellas que facilitan la cohesión y son positivas para el logro de los objetivos grupales- en *roles de locomoción* y *roles de mantenimiento*. Roles de locomoción serán los de tarea, fundamentalmente intelectivos, mientras que los de mantenimiento serán de tipo afectivo. También identificaron los roles o conductas disfuncionales, “negativos” para la tarea grupal y les dieron el nombre de personales o individuales, ya que en última instancia, no son roles orientados hacia el grupo, sino que están orientados hacia la satisfacción de necesidades individuales que poco o nada tienen que ver con las actividades que fundamentan los objetivos grupales.

Los roles para *la tarea del grupo (locomoción)* comprenden once posibles conductas diferentes; los *roles de mantenimiento* constituyen siete alternativas posibles; y se han discriminado ocho *roles disfuncionales* distintos. A continuación se detallan cada uno de ellos.

➤ Roles para la tarea del grupo, roles de locomoción o roles de progresión

La tarea fundamental de todo grupo es la de seleccionar, definir y resolver problemas comunes; así Benne y Sheats identificaron los roles de locomoción como aquellos que facilitan y coordinan las actividades de solución de problemas. Todo

integrante de un grupo puede desempeñar más de un rol en una misma intervención; es decir, no diferenciaron características de personalidades, sino tipo de conductas que ejecutan los miembros de un grupo, con las cuales facilitan (u obstruyen, tal es el caso de los roles individuales) la consecución de una tarea. En consecuencia, un integrante puede desempeñar en una sola intervención, más de un tipo de rol y varios roles en una serie de intervenciones sucesivas. Generalmente estos roles son desempeñados tanto por los miembros como por el líder del grupo.

Estos autores identificaron y diferenciaron los siguientes roles de **locomoción**:

- a) *Rol de iniciador-contribuyente* (sugiere o propone al grupo nuevas ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problema del grupo).
- b) *Rol de inquiridor de información, o rol de buscar información* (pregunta para aclarar las sugerencias hechas).
- c) *Rol de inquiridor de opiniones, o de buscar opiniones* (pregunta para aclarar los valores involucrados en las sugerencias).
- d) *Rol de informante* (aporta información).
- e) *Rol de opinante* (expresa creencias y opiniones enfatizando los valores involucrados en él).
- f) *Rol de elaborador* (reformula las opiniones y la información manejada por el grupo).
- g) Un rol que ha sido denominado de varias maneras: *esclarecedor, clarificador, sintetizador o coordinador emergente* (muestra y clarifica las relaciones entre las diversas ideas o sugerencias).
- h) *Rol de orientador* (define o redefine la posición del grupo respecto a sus objetivos).
- i) *Rol de crítico evaluador* (analiza las realizaciones del grupo en función de alguna norma o serie de normas).
- j) *Rol de dinamizador* (incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones).
- k) *Rol de técnico de procedimientos* (facilita el movimiento grupal distribuyendo material, realizando tareas de rutina, etc.)

➤ Roles de mantenimiento

Han sido llamados también roles de constitución de grupo; son aquellas participaciones que tienen como finalidad la configuración de actitudes positivas hacia el

grupo, tendientes al mantenimiento emocional del mismo: apunta en última instancia a que el grupo continúe siendo un grupo. Todo integrante puede desempeñar más de un rol en intervenciones sucesivas; asimismo, si bien algunos roles van a ser desempeñados por los miembros, otros van a ser desempeñados por el “líder de mantenimiento”.

Entre los roles de **mantenimiento** vamos a encontrar:

- a) *Rol de estimulador o alentador* (elogia, está de acuerdo, muestra solidaridad, etc.)
- b) *Rol de conciliador o armonizador* (intermediario ante diferencias de otros miembros, concilia desacuerdos, mitiga tensiones, etc.)
- c) *Rol de transigente* (cede parte de su posición para llegar a acuerdos), también denominado favorecedor de compromisos.
- d) *Rol de regulador de comunicación* (intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos).
- e) *Rol de seguidor* (sigue el movimiento grupal en forma pasiva).
- f) *Rol de legislador o “ideal”* (se expresan normas y intenta aplicarlas en el funcionamiento o evaluación de la calidad de la interacción grupal, similar al “crítico-evaluador”, pero dedicado al funcionamiento grupal).
- g) *Rol de observador del grupo o comentarista* (se registran diferentes aspectos del proceso de interacción y realimenta al grupo con dichos datos); puede ser un rol “participante” –con comentarios periódicos acerca del procedimiento grupal– o “silencioso”.

➤ Roles disfuncionales

Son los roles “individuales” intentos de satisfacer necesidades individuales sin relación directa alguna con la tarea del grupo; son conductas que no están orientadas hacia el crecimiento ni al mantenimiento del grupo, sino tentativas de utilizar el ambiente del grupo como medio para la satisfacción individual. Su aparición frecuente es indicadora de la existencia de problemas y conflictos endogrupalmente no resueltos. Thelen propone que todas las conductas problemáticas ejecutadas por los integrantes de un grupo son problemas del grupo, excepto en los “casos extremos”, donde la ejecución de roles individuales ya no es un indicador de problemas de proceso grupal; en todo caso el problema para el grupo será como enfrentar y modificar esa conducta.

Indudablemente, de acuerdo a nuestra estructura de personalidad, existe una mayor disposición a ejecutar ciertos roles más que otros; ya sean estos de locomoción o de mantenimiento; pero la ejecución repetida de roles individuales en un momento dado de una situación grupal es un síntoma inequívoco de conflictos y consecuente deterioro del proceso grupal.

Veamos los roles **disfuncionales o individuales**.

- a) *Rol de agresor*.
- b) *Rol de obstructor* (expresa desacuerdos “sin razones”, se retrotrae a problemas ya resueltos).
- c) *Rol de “buscador de reconocimiento”* (busca llamar la atención sobre sí mismo vanagloriándose).
- d) *Rol de confesante* (aprovecha la oportunidad proporcionada por el ambiente de grupo para expresar sentimientos personales sin vinculación alguna con la tarea explícita, confunde grupo de trabajo con grupo terapéutico, etc.)
- e) *Rol de mundano* (conducta por la que se hace alarde de falta de compromiso con los procesos grupales, cínico, subestima a los demás, etc.)
- f) *Rol de dominador* (usa la conducta agresiva como medio para imponer su dominio, no permite participaciones, etc.)
- g) *Rol de buscador de ayuda* (intenta lograr una respuesta de simpatía a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismo).
- h) *Rol de defensor de intereses especiales* (se defienden intereses ajenos al grupo, correspondientes a un grupo de pertenencia alternativo, sin relación alguna con la tarea).

P

Para finalizar debemos señalar que en distintas etapas de selección y solución de problemas, los grupos van a tener diferentes requerimientos de roles; y que un mismo grupo, incluso en diferentes etapas de su “vida”, tendrá diferentes requerimientos de roles, que van a estar siempre en función del momento de desarrollo y del nivel de madurez del grupo.

Pasaremos ahora a describir el **interjuego grupal de roles**.

La fijeza y la movilidad de roles, a través del interjuego grupal, estará vinculada a la situación de conflicto. Aquí encontramos la posibilidad de realizar un principio de evaluación de la dinámica grupal: roles fijos que se traducen en una situación estereotipada indican dificultades; la movilidad de los roles indica una elaboración de los problemas y una situación de aprendizaje transformadora más clara.

El interjuego de roles puede ser complementario o suplementario. Los roles complementarios caracterizan una situación cooperativa y los roles suplementarios son – casi siempre– índices de una situación competitiva. Se afirma que la situación de interacción cooperativa es función de roles complementarios porque la conducta del integrante –rol que desempeña– no es percibida como una obstáculo que impide alcanzar los objetivos grupales por parte de los otros, por el contrario, ayuda a los demás a alcanzarlo. La relación de roles suplementarios supone oposición y competencia; se observa la competencia cuando lo que “el otro” hace es experimentado como obstáculo para lo que el grupo quiere alcanzar.

Contrariando a Benne y Sheats; Arsenian, Senrad y Shapiro postulan que los roles que aquellos consideran no relevantes al grupo (los roles individuales o disfuncionales) pueden, incluso, servir primariamente a ciertas funciones grupales. Acuerdan que si bien hay momentos en que el comportamiento está dirigido a la satisfacción de las necesidades individuales por sobre las grupales; sostienen que una vez que el grupo se ha desarrollado, la mayoría de las acciones y sentimientos están orientados y determinados por el grupo mismo: por eso, dichos roles (los individuales) pueden ser también “funcionales”, porque cumplen un cierto tipo de “función integral” para el grupo.

Propusieron complementar el concepto de rol definido fundamentalmente por aspectos situacionales a partir de postular que la unidad de acción y, en consecuencia, del proceso grupal, no está dada generalmente por un individuo y su rol, sino, con frecuencia, por una estructura mayor. Introducen entonces la noción de “racimos de roles” para señalar que algunas pautas de conductas recurrentes están sobredeterminadas por los requerimientos y conductas grupales. Esto permite explicar el hecho de que muchas veces el individuo, en grupo, piensa, siente y actúa de manera diferente a como lo haría si estuviera solo o aislado.

Nuestra cultura establece límites grupales respecto a la tolerancia y expresión, tanto de los afectos amorosos con los de hostilidad. La intensidad de los afectos positivos como negativos requiere, entonces, ser regulada a efectos de preservación y subsistencia del

grupo. De esta inhibición resultaran tensiones e inconformismos residuales, que generalmente producen actos o sentimientos ambivalentes. Los “racimos de roles” asociados a sentimientos ambivalentes tienen las funciones de suspender la acción grupal, “suspendiendo” los procesos grupales mediante la neutralización de las tendencias que pugnan hacia extremos de integración o dispersión que generarían excesiva tensión y ansiedad entre los integrantes; y al mismo tiempo, mantienen abiertos canales de comunicación grupal y disponibles las funciones de locomoción. Los racimos de roles ambivalentes operan tanto para neutralizar fuerzas que tienden a producir una excesiva cohesión (que generarían una mayor tensión) como para neutralizar las fuerzas de dispersión (agresivas, por ejemplo) logrando de esta manera mantener al grupo unido y disponible para la tarea.

Todo pequeño grupo produce un conjunto o racimo de roles cuya función es la expresión y descarga de sentimientos negativos; un segundo racimo cuya función es la expresión y descarga de sentimientos positivos; y un tercer racimo cuya función es la expresión y descarga de sentimiento ambivalentes o mixtos. Cualquier rol puede entonces insertarse al servicio de uno o más de dichos racimos.

¿Cooperación o competencia?

En la situación social **cooperativa** se definen las metas en forma tal que un integrante del grupo solo puede alcanzar esas metas (y, en consecuencia, solo encontrara una satisfacción total o parcial de sus necesidades) únicamente si los demás integrantes llegan a alcanzar esa meta en forma simultánea y alcanzan también la satisfacción de sus respectivas necesidades.

Viceversa, en la situación social **competitiva**, se definen las metas en forma tal que cualquier individuo perteneciente al grupo que las alcance impide o incapacita hasta cierto grado a los demás integrantes para alcanzar sus respectivas metas.

Se aclara que muy pocas situaciones grupales son “puras”. La gente en general es cooperativa con respecto a algunas metas mientras que es competitiva con respecto a otras.

En la situación grupal cooperativa todos los integrantes van a ocupar las mismas posiciones respecto de los objetivos. En consecuencia, si cualquier integrante se locomociona para alcanzar una meta, necesariamente también se van a movilizar los demás: su progreso provoca el progreso de los otros miembros.

En una situación social competitiva, los distintos sujetos pueden ocupar tanto indistintamente las mismas como distintas posiciones respecto a la meta grupal, y cuando un individuo se locomociona para alcanzar una meta, no solo no se produce necesariamente una locomoción de sus rivales, sino que afecta inevitablemente las posiciones o distancias relativas de las posiciones entre ellos.

En consecuencia vamos a encontrar cuatro fenómenos asociados a las situaciones de cooperación:

- 1) *La capacidad sustitutiva*: veíamos que cuando un integrante de un grupo cooperativo se acerca a la consecución de los objetivos grupales produce necesariamente efecto de locomoción sobre los demás miembros; en consecuencia, los demás no tienen necesidad de repetir la acción realizada. En un grupo competitivo no hay capacidad sustitutiva de acciones, por este motivo, la división de trabajo es mucho más efectiva en un grupo cooperativo que en uno competitivo. En estos últimos, al no haber capacidad sustitutiva, la división de trabajo va a ser mucho más difícil de instaurar.
- 2) *La catexis positiva*: como consecuencia de que cuando un integrante de un grupo cooperativo se acerca a la meta los restantes también lo hacen, esos últimos van a catectizar positivamente a la acción del primero. Dicha catexis positiva se extiende desde la acción hacia la persona que la realizó y esto tiene un efecto sobre la cohesión y el mantenimiento grupal. En las situaciones competitivas, por el contrario, encontraremos una catexis negativa (porque cada vez que un miembro se dirige hacia su meta disminuyen las posibilidades de alcanzarla de los otros participantes).
- 3) *Capacidad de inducción positiva*: cuando un integrante se dirige hacia su meta, en una situación cooperativa –y en consecuencia por su propia locomoción van a variar las posiciones de sus compañeros que van a acercarse también- estos van a dirigir sus propias fuerzas en la misma dirección que este primero. No solo se van a canalizar las fuerzas hacia la misma dirección, sino que también van a surgir nuevos esfuerzos adicionales a los ya existentes, también canalizados en la misma dirección.
- 4) *La actitud hacia los obstáculos y hacia las conductas que facilitan la consecución de meta*: si un integrante facilita la locomoción de otro hacia su meta, este último tenderá en consecuencia a facilitar la locomoción del primero y también la de los demás miembros del grupo: así se va a producir una reducción de las tensiones en el grupo. Viceversa, los obstáculos que se opongan a la realización de la meta, van a ser negativamente catectizados y se va a tratar de evitarlos. En la situación social competitiva vamos a encontrar

exactamente lo opuesto: aquellos obstáculos que se opongan a la meta de otro van a ser catectizados positivamente, pero al mismo tiempo van a producir un aumento de tensiones del sistema.

En un grupo cooperativo, al existir la capacidad sustitutiva, los miembros tienden a realizar actividades diferentes a tal fin de alcanzar más rápido la meta; en consecuencia vamos a encontrar una mayor heterogeneidad y riqueza grupal, además de un mayor enriquecimiento personal. Por ello, va a ver una mayor especialización de funciones, como así también en el contenido del trabajo en los grupos cooperativos que en los competitivos. En un grupo competitivo vamos a encontrar una mayor rigidez respecto a las funciones de los miembros porque la sustitución de acciones facilitará a otro integrante que alcance sus metas y le impedirá u obstaculizará alcanzar las propias.

Pasemos a ver ahora una serie de aspectos relacionados con la **motivación individual y grupal**.

En un grupo cooperativo las fuerzas que operan sobre sus integrantes son más homogéneas y de dirección similar que aquellas que operan sobre los componentes de un grupo competitivo. En consecuencia, vamos a encontrar una mayor locomoción y mayor rapidez en la toma de decisión y facilidad para alcanzar acuerdos en un grupo cooperativo que en un competitivo. Mientras que en el primero gran parte de las fuerzas van a estar dirigidas hacia la finalización de la tarea o la consecución de la meta y la satisfacción de las necesidades, gran parte de las fuerzas que se ejercen en un grupo competitivo están dirigidas a bloquear la acción del otro. Como consecuencia de lo expuesto, vamos a encontrar un mayor compromiso e interés en los integrantes de un grupo cooperativo que en los componentes de un grupo competitivo.

Respecto a la *comunicación* en los grupos competitivos se comunicarán símbolos de poder y status, mientras que en un grupo cooperativo sirven para facilitar, por un lado, la división de tareas e incrementar, por otro, la cohesión grupal. Las comunicaciones van a ser, en consecuencia, mucho más funcionales en los grupos cooperativos.

Veamos ahora una serie de aspectos relacionados con la **productividad**.

Hemos establecido que existe una mayor motivación en los grupos cooperativos que en los competitivos. A mayor motivación, la tarea se encarará más rápidamente, y la productividad será mayor; en consecuencia se tomará menos tiempo en elaborar un

producto grupal que el tiempo que necesita un grupo competitivo. Al decir “productividad” nos referimos no solo a los aspectos cuantitativos sino también cualitativos.

Pasemos a analizar las **relaciones interpersonales** en ambos tipos de grupo.

Encontraremos una mayor amistad entre los miembros de un grupo cooperativo que entre los participantes de un grupo competitivo. Habrá también una mayor valoración de los productos grupales en los grupos cooperativos; además, los integrantes se representan a sí mismos como causantes de efectos favorables los unos sobre los otros, cosa que no va a ocurrir en los grupos competitivos.

En resumen

SITUACION COMPETITIVA	SITUACION COOPERATIVA
Comunicación tacita (con secretos)	Comunicación explicita (sin secretos)
Estrategia: secreta y rígida	Estrategia: comunicable y flexible
Desconfianza	Pautas de confianza
Éxito en uno, fracaso en el otro	Éxito: acarrea un aumento de la cooperación

Técnicas de coordinación de un grupo de discusión o grupo de trabajo (nivel manifiesto)

Anteriormente señalábamos que un grupo, en distintas etapas de selección y solución de problemas, va a tener diferentes requerimientos de roles; también decíamos que un mismo grupo, en diferentes etapas de su desarrollo, tendrá diferentes requerimientos de roles en función del nivel de madurez que ha alcanzado en lo que hace a la capacidad de sus integrantes para cooperar con la solución de tareas. Vamos a agregar que una de las funciones más importantes del coordinador será la de ayudar a discernir los requerimientos de los roles que necesita el grupo en una subfase dada, a fin de lograr sus objetivos.

Vamos a reformular a reformular a Bales. Para la primer fase, de orientación o progresión, ¿qué roles vamos a necesitar? Vamos a necesitar roles mínimos indispensables; un rol de iniciador-contribuyente, un rol de orientador, el rol de pedir información, de dar opiniones; estos serían los roles mínimos indispensables de locomoción. En el caso de los roles de mantenimiento vamos a necesitar como mínimo indispensable al rol de estimulador y al rol de seguidor.

Estos roles están directamente vinculados a los problemas que el grupo enfrenta en la primer fase, es mediante la ejecución de estos roles que van a poder enfrentar y resolver dichos problemas. Los roles de estimulador están vinculados a la resolución de problemas de comunicación; el de seguidor, es obvio que si todos los participantes hablan al mismo tiempo, no se puede tratar ningún tema. Los roles de locomoción van a estar directamente vinculados al planteo y esclarecimiento de la tarea.

En la segunda fase, de evaluación, van a requerirse roles necesarios para la etapa anterior y además otros roles, porque en esta fase se van a presentar los primeros problemas y discusiones, van a empezar a emerger los liderazgos o las tentativas a ejecutar un liderazgo definitivo, ya sea de locomoción o de mantenimiento. Se van a necesitar roles de elaborador, de sintetizador y de crítico-evaluador para las funciones de locomoción, ya que van a plantearse distintas alternativas para llegar al objetivo. Y para las funciones de mantenimiento vamos a necesitar, además de los ya vistos, roles de conciliador y de transigente como mínimos indispensables requeridos.

Pasando a la tercer fase; entre los roles de locomoción vamos necesitar, además de los ya enunciados, los que restan: dinamizador, ya que debemos “apurar” la toma de decisiones (en caso de estancamiento), se van a necesitar sintetizadores y también críticos-evaluadores.

Con esto entramos en la fase “socio-emocional”; hasta ese momento los roles de locomoción y mantenimiento se ejecutan en una proporción aproximada de 70% y 30% respectivamente. Al entrar en la fase del manejo tensional (o sea: relajamiento o aumento de tensiones), y en la fase de integración (o sea: la final), van a ir aumentando progresivamente los roles de mantenimiento y reduciéndose, también progresivamente, los roles de locomoción.

Es muy importante poder discriminar que roles van a ser requeridos como mínimos indispensable en cada una de las subfaces porque en distintas etapas de selección y solución de problemas, los grupos tendrán distintos requerimientos de roles.

Según Thelen, el coordinador tiene que cumplir cuatro funciones básicas:

- a) mantener la discusión centrada en el grupo a fin que sea de interés para todos y que todos puedan participar;
- b) salvaguardar la libertad de expresión, para que todos los participantes puedan decir lo que realmente piensan;
- c) mantener la discusión a un nivel lo suficientemente práctico, para que todos puedan entender el tema que se está tratando; y
- d) mantener la suficiente sensibilidad sobre lo que está ocurriendo a fin de organizar las actividades de los participantes de forma tal que facilite un autoaprendizaje de mejores comportamientos y conductas.

Vamos a tratar de profundizar que dice Thelen acerca de cuál debe ser la **actitud del coordinador**.

En la primer fase decíamos que el grupo debe comprender claramente la tarea a realizar; el coordinador debe propiciar un enfoque que asegure el esclarecimiento de las metas, mantenga en movimiento la acción del grupo y facilite la resolución de problemas estimulando la participación de todos.

En la segunda fase el grupo debe elegir los senderos a seguir para lograr sus objetivos; los problemas que se presentan serán los de evaluar las distintas alternativas de acción posibles. El coordinador, en consecuencia, debe facilitar la organización del ritmo de trabajo, brindar informaciones si estas son necesarias.

En la tercer fase el grupo pasa a discutir a fondo la temática propiamente dicha, los integrantes intercambian activamente información. Es aquí cuando la tarea del coordinador es mucho más compleja; es necesario, por un lado, sintetizar los aportes, brindar nueva

información si esta es requerida, mantener los objetivos reorientando las situaciones de empantamiento, etc. Pero también es necesario evitar las tensiones negativas, dar apoyo afectivo, creando un clima emocional que mantenga unido al grupo, armonizar, alentar nuevas expresiones, etc.

En la cuarta fase, el grupo toma las decisiones, produce una respuesta a la tarea planteada; es necesario entonces evitar las situaciones de desacuerdo que segreguen o aislen uno o varios miembros, incorporando al grupo la aceptación de posibles disidencias, etc.

En la quinta y sexta fase, los acuerdos que pueden ir sucediéndose relajan las tensiones y aumentan la solidaridad grupal. Los problemas enfrentados por el coordinador entonces serán los de manejo de tensiones y de integración. En forma paralela, es necesario ayudar al grupo a evaluar sus decisiones y la eficacia de los procedimientos empleados para lograrlas, a extraer las experiencias positivas de las situaciones negativas, etc.

Hasta ahora hemos delineado en forma general y descriptiva las funciones del coordinador. Se ha dicho que es lo que va a hacer, pero no como debe hacerlo, ni cuando.

Dijimos que el liderazgo implicaba una posición diferenciada que podía ser asumida por diversos miembros; en esa medida el liderazgo es móvil. Ahora vamos a decir que la coordinación implica, a semejanza del liderazgo, también una posición diferenciada dentro del grupo; pero a diferencia del liderazgo, solo puede ser asumida en forma adecuada por una persona debidamente entrenada porque, como función, no es móvil, sino *plástica*. El coordinador debe tener un entrenamiento anterior que le permita asumir y ejecutar los roles funcionales que requiera el grupo en un momento determinado, y que sus miembros, por diversos motivos, no pueden asumir o ejecutar. Es decir que en determinados momentos el coordinador va a operar con un criterio complementario, brindando los roles que son requeridos para el buen funcionamiento.

En síntesis, el coordinador opera siempre con un criterio de complementariedad; por un lado, señalando los requerimientos de roles, y si eso no funciona, dramatizando él mismo los roles requeridos.

La estrategia del coordinador comenzará por la dramatización de roles requeridos, pasará luego por una reducción de estas dramatizaciones en la medida que el grupo fuese incorporando los requerimientos de estos roles mediante la introducción simultánea de señalamientos, cada vez con mayor frecuencia, para operar finalmente una progresiva

reducción de los mismos a fin de que los integrantes del grupo fueran los encargados de realizarlos, hasta que el grupo se regule por sí mismo, autónomamente del coordinador.

Esta es, en líneas generales, la **estrategia de coordinación**; *el objetivo del coordinador es la autorregulación grupal, una autorregulación que no niegue sino que enfrente y resuelva los conflictos en la medida en que surgen; una autorregulación grupal que tiene como referencia un modelo de autogestión que reconozca el conflicto como motor de cambio.*

Otras consideraciones sobre técnicas de coordinación

A continuación describiremos una técnica de coordinación que opera a nivel de lo “manifiesto”; porque en el grupo es necesario tener por lo menos tres niveles en los cuales es posible intervenir como coordinadores: un nivel manifiesto, un nivel intermedio – técnicas de grupo “operativo”- y un nivel profundo –técnicas de grupo “terapéutico”-.; y cada nivel tiene y requiere distintas técnicas de coordinación. Esta es una técnica para coordinar un grupo a nivel manifiesto.

Para Maissonneuve , todo el problema de la coordinación consiste en el grado y estilo de la intervención –o de la “no intervención”- del coordinador a fin de facilitar la consecución del objetivo grupal. Para ellos distingue cuatro tipos distintos de técnicas, dos son “puras” y dos “mixtas”. Las dos técnicas puras son las denominadas “directiva en cuanto al procedimiento” y la técnica “no directiva”.

En la primera, el coordinador concentra sus intervenciones en la organización, a fin de facilitar la productividad del grupo y la toma de decisiones. Participa en: a) la planificación de la tarea, b) contribuye a la estructuración de los intercambios, y c) a la coordinación de los aportes. En materia de producción su contribución incluye el aporte de información.

La técnica “no directiva”, basada en Rogers, proscribire toda influencia sobre el grupo, tanto en el plano de la producción como en el de los procedimientos. El coordinador solo interviene en: a) la clarificación y la coordinación de los aportes; b) facilitar a los integrantes del grupo el “insight” respecto de lo que hacen y viven en el plano de las opiniones, las actitudes y las relaciones internas (roles y conflictos, procesos afectivos, etc.). No opera sobre el plano de la acción, sino sobre el plano de la percepción para que esta fluya sobre la primera: se concentra sobre el grupo y a veces en la relación grupo-tarea, pero no sobre la tarea misma.

Con respecto a las técnicas mixtas, las dos variables serían las denominadas “*cooperativa-directiva*” y “*cooperativa no directiva*”. En la primera modalidad el coordinador puede cooperar durante la primera fase, por ejemplo, en la solución de un problema, interviniendo casi como un miembro más del grupo, en la segunda fase de resolución del problema, adoptando una conducta directiva respecto al procedimiento. O bien puede adoptar en la segunda etapa una técnica no directiva, dejando al grupo la libertad de mantener –o no– su programa, pero encargándose de esclarecer los motivos que, con el tiempo, puedan suscitar modificaciones.

Hay un cierto número de conductas de coordinación que son comunes a todas las técnicas, y que tocan tanto simultáneamente a la zona operativa como a la zona afectiva. Son ellas: a) el planteo del problema, tema u objetivo; b) la clasificación y la coordinación de los aportes; y c) estar psicológicamente presente en el grupo.

Finalmente Maissonneuve resume en un cuadro las distintas técnicas de coordinación, señalando que las mismas no deben utilizarse rígidamente, sino adecuadas a los objetivos.

TÉCNICAS				FUNCIONES DE REGULACIÓN
DP	CD CND	Mixtas	ND	
				A- ORGANIZACIÓN B- (Procedimiento relativo al contenido) a) Fijación y planificación del problema
X	X	X	X	1- Plantear el objetivo, tema o problema
X				2- Presentar las dimensiones del problema, un marco, método o plan (obtener la adhesión a estas proposiciones)
	X	X		2- bis. Contribuir a encontrar lo que precede con el grupo
X	X			3- Mantener al grupo en el marco fijado
				b) Estímulo de intercambios
X	X	X		4- Formular preguntas relativas al problema
X	X			5- Facilitar la participación de cada miembro
X	X	X	X	6- Estar “presente” en el grupo
				c- Clarificación y coordinación de aportes
X	X	X	X	7- Reformular y resumir ciertas intervenciones
X	X	X	X	8- Confrontar o vincular aportes entre sí
X	X	X	X	9- Efectuar un balance progresivo
				d) ELUCIDACIÓN
		X	X	10- Canalizar el análisis y la interpretación de los procesos (roles, sentimientos, etc.)
		X	X	11- Incitar a estas operaciones por medio de preguntas
		X	X	12- Formular análisis e interpretaciones
				FUNCIONES DE PRODUCCIÓN
X	X	X		13- Proporcionar informaciones, definiciones, comentarios
	X			14- Emitir opiniones, evaluaciones, críticas
	X			15- Proporcionar una sugerión, una directiva, una solución para el problema

DP: Directiva sobre el procedimiento

CND: Cooperativa no directiva

CD: Cooperativa-directiva

ND: No directiva

► 1. Técnicas de recolección de datos

1.1. Tipo de observación. Justificación

A continuación se relatará, en función a la teoría previamente expuesta, la observación realizada al grupo perteneciente a la Recepción de la Hostería Los Notros durante la temporada 2003-2004. La intención de la observación, nuestra principal técnica de recolección de datos, es narrar la realidad social del presente grupo y comparar con los conceptos teóricos cómo van sucediendo los fenómenos grupales, prestando especial atención en su medio externo, su condición de aislamiento y, finalmente, la convivencia en el lugar de trabajo.

El tipo de *observación* será *directa participante y no sistematizada*. Es participante porque se trata de una observación global en la que el observador, quién escribe éste trabajo, interviene en la vida del grupo, participando en mayor o menor grado en sus actividades; y no sistematizada porque se realiza sin previa estructuración en relación a qué observar. Es la observación con mayor grado de flexibilidad y apertura a todo cuanto acontece. Justamente, por esa disposición libre y abierta puede aportar múltiples datos y detalles que de otro modo pasarían desapercibidos o relegados en beneficio de una serie de conductas o cuestiones establecidas desde un principio.

Se ha elegido esta técnica como principal herramienta para la recolección de datos por ser una de las más características del trabajo de campo. Presenta un importante conjunto de ventajas, amplitud de sus aplicaciones, la riqueza y profundidad de la información que aporta presenta una importante fiabilidad de los datos que se consiguen obtener, mucho mas contextualizados que los logrados con otras técnicas más formalizadas.

Los requisitos necesarios para la realización de la observación participante se han considerado ya que, entre otros y se podría decir el más importante, es el de vivir entre los observados. Quién desarrolla este trabajo se ha desempeñado como recepcionista en mencionado Departamento por una extensión temporal de 6 meses en la temporada 2003-2004, por lo que ha compartido con el grupo derechos y obligaciones, como así también se compartió una misma residencia (la Hostería). Se creó un ambiente de mutua confianza y de amistad recíproca; se comparte una tradición cultural homogénea, ya que todos los integrantes de grupo poseen similar edad, educación, profesión, etc.

1.2. Entrevista abierta o semidirectiva. Justificación

Hemos elegido como segunda técnica de recolección de datos que actúe como soporte a la observación (que será nuestra principal técnica), la *entrevista abierta o semidirectiva*.

En contraposición a la entrevistas estructuradas y directivas, no partiremos de un listado de preguntas fijas, sino de un *guión de temas* o aspectos a tratar. El protagonismo y peso de la conversación caerán del lado del entrevistado, y el entrevistador (quién redacta el presente informe) procurará intervenir lo menos posible, utilizando técnicas comunicativas que animen al entrevistado a seguir hablando, asociando ideas, recordando sucesos, etc., reorientándolo cuando se aleje de los objetivos de la investigación que han promovido la realización de la entrevista.

Para efectuar la entrevista, hemos previsto poseer conocimiento de los temas sobre los que se investiga (fenómenos grupales), con el fin de obtener un discurso extenso, detallado y en profundidad.

Se ha pautado previamente un lugar y horario de encuentro con aquellas ocho personas⁹ (descontando a quién redacta el informe) *por separado* que hallan integrado el Departamento de la Recepción de la Hostería Los Notros en la temporada 2003-2004. Se ha explicado el motivo de la entrevista con fines introductorios, detallando que el objetivo de la misma es *obtener información acerca de cómo se han sentido emocionalmente a nivel individual y grupal* en los nueve meses de temporada.

Para ello hemos contado con un guión de puntos que orienten la conversación y permita mantenerlo dentro de un “hilo” lógico. Desde el comienzo de la entrevista se ha buscado que el entrevistado se exprese con sinceridad y libertad sobre cada uno de los aspectos que fueran apareciendo.

⁹ Se ha podido entrevistar a 5 integrantes de la Recepción de la Hostería Los Notros (3 de ellos se encuentran fuera de Buenos Aires)

► **Observación. Narración**

Partiremos destacando que el grupo observado cumple con las características propias de un *grupo*, ya que es “una pluralidad de individuos que interactúan entre sí en un contexto espacio-temporal más de lo que interactúan con cualquier otra persona”.

Se define por espacio, la Hostería Los Notros, ubicada en el Parque Nacional Los Glaciares, a 70 km de El Calafate, Provincia de Santa Cruz; y por temporalidad, la temporada turística 2003-2004, que se prolonga de Septiembre a Mayo.

Definido nuestro grupo de estudio como tal, dentro de una mayor especificación, se lo identifica como *grupo pequeño propiamente dicho* (dentro de los 3 tipos de pequeños grupos). El individuo *va* hacia él en busca de trabajo, pero también por la existencia de intereses comunes identificables, como por ejemplo, pasión por la naturaleza, llevar un estilo de vida calmo, vocación de servicio, etc. Se observa que si el integrante no poseyera algunas de estas características, entre otras, difícilmente pueda vincularse positivamente con el grupo y su contexto. Como se mencionara en la teoría, la extensión temporal genera ciertas interacciones que luego devienen en sentimientos (positivos y negativos), por lo que nuestro grupo irá adoptando progresivamente características de los grupos primarios; que se intensifican no solo por la interacción de la tarea misma, sino también por la convivencia de nueve meses. Estas características serán más intensas que en otro grupo de trabajo.

A continuación realizaremos un análisis comparativo entre lo que postula la teoría respecto a los conceptos grupales, anteriormente detallados, y los fenómenos grupales observados. Es importante aclarar nuevamente que, una vez que renunciara el equipo de psicólogos profesionales que diera asistencia psicológica y emocional al grupo de estudio, la Gerencia General no ha contratado el servicio de otro, delegando así implícita y explícitamente éstas tareas a la Jefa de Sector, y quién deviene por mencionado motivo, coordinadora de grupo.

En relación a los conceptos postulados por la teoría del campo respecto a que en todo grupo **co-existen fuerzas contradictorias**, esta característica es especialmente llamativa, ya que en este tipo de grupos aparecen tensiones que no solo están relacionadas

en el plano laboral, sino que también a una convivencia obligada extra-laboral. Por este motivo, tensiones y conflictos de índole más personal o individual pueden trasladarse al ámbito laboral.

Se observa que en el caso de la Hostería Los Notros las **interacciones** se hacen más profundas como consecuencia de la convivencia. Los individuos están notoriamente más relacionados entre sí, no solo por las horas laborales compartidas, sino en un contexto personal o extralaboral. Con frecuencia estas interacciones devienen en relaciones profundas que suplen temporalmente la interacción con otros individuos (familia, amigos, etc.). El hecho de que el integrante del grupo encuentre en sus compañeros de trabajo y/o convivencia cierto sostén emocional y afectivo, será de suma importancia para que la experiencia de trabajar en un Parque Nacional en condiciones de aislamiento no sea negativa o traumática.

La Recepción de la Hostería Los Notros, como cualquier otro Departamento, debe cumplir con una serie de **objetivos** estipulados por la Gerencia General, como así también los planteados en conjunto con la coordinadora/Jefa de Sector. En el plano formal, estos objetivos se refieren básicamente a la mejora continua de los procesos y el funcionamiento del Sector, en relación a sí mismo (alcanzar las metas) como también en relación a los demás Departamentos (lograr un buen funcionamiento en conjunto). A su vez, dentro del grupo se observan **objetivos grupales implícitos** y espontáneos fundamentalmente asociados a la preservación grupal. Algunos de estos objetivos son conservar un adecuado clima laboral, dialogar los desacuerdos, aceptar que los conflictos son motores de cambio, aprender de las experiencias negativas, entre otros.

En relación al **sistema externo**, este tiene una significación especialmente particular para el grupo, y es una de las características más representativas del mismo. Su sistema externo lo condiciona total y completamente, y es principal motivo de que el presente grupo tenga características particulares y distintivas respecto a otros grupos de trabajo. Dentro del contexto de aislamiento y convivencia obligada, el grupo debe mantener un equilibrio si desea subsistir; y si bien tratará de conseguirlo, se observa la importancia de la activa participación del coordinador en esta materia. El grupo para subsistir debe aceptar y adaptarse a su medio externo, de lo contrario, solo se acrecentarán las relaciones negativas entre individuos, los roles disfuncionales (individualismo) y fuerzas coercitivas; en consecuencia, no se cumplirán los objetivos organizacionales ya que, si el grupo no logra un equilibrio, difícilmente los integrantes finalicen su contrato por la totalidad de la

temporada. En esta modalidad de alojamiento el nivel de deserción de empleados es alta, sea porque no logran adaptarse a su nuevo medio externo, sea porque no se sienten contenido por el grupo, etc. Si este nivel de rotación no es seriamente analizado por la Gerencia General, como así también por los Jefes de Sector y coordinadores, y no se planifican las acciones a tomar para evitar este fenómeno, el normal funcionamiento de la Hostería se verá negativamente influenciado. Tener que capacitar a un nuevo empleado en plena temporada, considerado los altos niveles de ocupación que se registran entre Diciembre y Marzo, se entiende que este fenómeno perjudicará el normal desarrollo de las tareas, incrementando el tiempo y dinero demandado por la capacitación, como así también disminución en la calidad del servicio.

Como sostuviera la teoría, se observa la existencia de **sentimientos y emociones compartidas** entre los integrantes del grupo y, como ya se fundamentara, se verifica el surgimiento de interacciones, que particularmente en nuestro caso, se manifiestan aún más y se profundizan como consecuencia de compartir con los otros integrantes no solo las jornadas laborales, sino también una residencia, horas de ocio, momentos emocionales críticos, etc. A su vez, es importante destacar que así como las interacciones de esta característica (que devienen en sentimientos) sostienen emocionalmente al integrante del grupo, los conflictos devenidos de las mismas también serán de una complejidad superior que en situaciones laborales más corrientes, fenómeno que el coordinador grupal y la Gerencia General deben considerar a la hora de planear las estrategias de Recursos Humanos.

Las condiciones externas del grupo favorecen la **emergencia de deseos y fantasías** que contribuyen a la formación de un campo imaginario que se manifiesta por el surgimiento de la “ilusión grupal”. En este tipo de experiencia donde la individualidad y la intimidad se ven claramente amenazadas, el grupo se convierte en el sostén del integrante, aún cuando el individuo se resista a ello manifestando conductas de aislamiento forzado. Aquellas personas que recurran a ésta conducta para preservar la propia unidad yoica y evitar lo que se podría denominar “alineación de la personalidad”, finalmente cederán a la ilusión grupal, ya que de lo contrario difícilmente puedan soportar su medio externo sumado al sostenimiento constante de un aislamiento forzado.

Se observa que uno de los conflictos individuales más característicos entre los integrantes es la imposibilidad de gozar de intimidad. Excepto los dos integrantes de la Recepción que residen en El Calafate, el resto del grupo debe compartir la habitación en la

cual convive con otras dos o tres personas (no necesariamente pertenecientes al mismo Departamento). Esta situación extendida a un período de nueve meses suele acarrear conflictos individuales y grupales, los cuales si no fueran orientados adecuadamente por el coordinador y la Gerencia General podrían ser manifestados también en el plano laboral.

En el grupo de estudio se distinguen ciertas **normas** y lo caracterizan. El integrante debe respetar en principio normas básicas de convivencia que, si bien están presentes en todos los grupos de trabajo, en nuestro caso adoptan una importancia aún mayor para la subsistencia mismo. Si el individuo adoptara un rol disfuncional, por ejemplo una actitud agresiva o dominante, el grupo lo rechazará ya que la presión del medio externo no favorece la tolerancia de estas actitudes. Se observa que es en estos casos cuando el coordinador debe tener la habilidad de reconocer las actitudes disfuncionales en el integrante, e intentar trabajar en conjunto esta situación para preservar un adecuado clima laboral.

En lo que respecta a la **comunicación** dentro del grupo, tal como mencionáramos en la teoría, se observan un estrecho vínculo entre la estructura de comunicación y el liderazgo. En este caso un miembro ocupa una posición central en la estructura de comunicación en la medida en que ejecuta el rol de *liderazgo instrumental*. Quien ocupa esta posición es una de la supervisoras (a quien referiremos como supervisora 1), ya que cuenta con la mayor antigüedad dentro del Departamento (4 temporadas). Su experiencia en repetidas ocasiones le brinda la capacidad de procesar información, recogiéndola, reteniéndola y/o transmitiéndola. Otro integrante, el segundo supervisor (a quien referiremos como supervisor 2), ocupa la posición central en la estructura de sentimientos en la medida que ejecuta los roles de *liderazgo expresivo* y procesa, fundamentalmente, mensajes de primacía emocional. Se observa que ocupa esta posición dentro del grupo por tratarse del único hombre, cuyo sistema emocional no se percibe afectado por el medio externo; característica que lo convierte en un miembro que brinda apoyo y sostén emocional al resto de los integrantes. Finalmente la coordinadora/Jefa de Sector ocupa la posición central en la *estructura de poder* en la medida que goza de status y ejecuta funciones de autoridad.

Se destaca que las tres posiciones de comunicación, y su respectivo liderazgo, recaen en tres integrantes diferentes, quienes poseen cualidades personales determinadas que los hacen idóneos para la tarea.

Creemos necesario resaltar que, según lo observado, fuera de las tres posiciones de comunicación anteriormente mencionadas, no se observan acciones que estimulen la comunicación grupal interna. A lo largo de los nueve meses de temporada la coordinadora/Jefa de Sector sólo ha organizado una reunión grupal que brinde la posibilidad formal de comunicación. La carencia de reuniones departamentales internas se percibe como un aspecto negativo, ya que la comunicación deviene en carácter informal y espontáneo, perdiéndose así información valiosa en el plano formal que ayude el continuo perfeccionamiento del desarrollo de las tareas y sus respectivos resultados; y en el plano informal que estimulen un clima laboral adecuado, mejorando la relación entre los miembros del grupo brindándoles un ambiente propicio para la expresión sentimientos, inquietudes, aportar ideas y sugerencias, etc.. Se destaca que la coordinadora y la Gerencia deben ser motores que estimulen la comunicación interna en los grupos, ya que es importante recordar que estos se encuentran en situación de aislamiento y convivencia obligada. Si la comunicación no es correctamente orientada, los dos aspectos recientemente mencionados pueden perjudicar el adecuado desarrollo del grupo.

Respecto a los estilos de **liderazgos** observados en situaciones más generales, y no solamente relacionados con la estructura de comunicación en la Recepción de la Hostería Los Notros, se distingue la *movilidad* en la función de liderazgo que, tal como fundamentara la teoría, puede recaer sobre más de una persona.

La primera líder es la supervisora 1 (a quien ya hemos mencionado anteriormente), y quien obtiene su rol básicamente gracias a su *poder experto* que se encuentra fundamentado en el conocimiento y la información. Es una integrante que cursa su cuarta temporada consecutiva, por lo que posee un dominio de la tarea notablemente superior al resto del grupo (que en su mayoría no tiene más de dos temporadas en la Hostería), e inclusive, superando el propio conocimiento de la Jefa de Sector. Esta situación al no ser adecuadamente instrumentada en ocasiones genera conflictos grupales. Encara un *liderazgo instrumental* centrado en la resolución de *problemas de logro* y, según la clasificación anteriormente expuesta de R. Lippit y R. White ejerce un liderazgo *autocrático*. Es una persona sumamente directiva, asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y designar los subgrupos de trabajo dictando los pasos a seguir. En algunas ocasiones este estilo de liderazgo es positivo, ya que recae sobre su persona la toma de control en situaciones en que se necesitan tomar decisiones rápidas y efectivas, especialmente en el

turno de la mañana (turno en el cual ella es supervisora) y que es cuando más movimiento de huéspedes hay en la Recepción. Sin embargo en otras ocasiones se observa que genera un clima de frustración y apatía general.

El segundo rol de liderazgo recae sobre el supervisor 2, quien ocupa un cargo menor que la primera, y quien fuera candidato a Jefe de Recepción para la próxima temporada. El obtiene su rol a través del *poder referido*, basado en el afecto, la amistad y el prestigio. Es una persona que resalta en el grupo por su buena predisposición laboral, pero principalmente por su estabilidad emocional (actitud y cualidad altamente valorada). Es un integrante que contiene al resto de los individuos y se lo valora por ello; y es con esta actitud que ha logrado posicionarse como uno de los líderes. Ocupa un *liderazgo expresivo*, o de persistencia de grupo, orientado hacia el mantenimiento afectivo del mismo cuanto a tal, y encara los *problemas de proceso*. En cuanto a su estilo de liderazgo, se lo observa *democrático* ya que favorece las discusiones en grupo, orienta las decisiones e intenta obtener un consenso grupal al respecto; se compromete con el grupo en todos los aspectos; y no sólo participa en las tareas del grupo sino que también en su atmósfera emocional. Se percibe que las relaciones entre los miembros que trabajan en su mismo turno (tarde-noche) son solidarias, de carácter más personal y amistosas, los miembros se encuentran mejor orientados con relación a los objetivos, necesidades e intereses del grupo; existe mayor estabilidad, satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad en la tarea.

Finalmente, se observa que en este grupo la Jefa de Recepción y coordinadora no representa ningún estilo de liderazgo (sólo ocupa una posición diferenciada fundamentada en la estructura de poder); ya que generalmente es una de las más afectadas por el medio externo (aislamiento), motivo por el cual no es un apoyo sostenido para el grupo. Ocupa un lugar de autoridad otorgada por la Gerencia General, pero no posee características personales que la posicionen como líder. Si bien en ocasiones esta situación podría ser favorable (que la autoridad no sea el líder), aquí predominan los conflictos grupales como consecuencia de una actitud emocionalmente poco estable por parte de quien está a cargo del Departamento; es por ello que el grupo busca apoyo en otro integrante que deviene en líder.

Hasta lo aquí expuesto es fácil reconocer que el proceso de interacción grupal, a la hora de resolver una tarea, puede y debe ser facilitado por un coordinador debidamente entrenado. En nuestro grupo de estudio, como hemos mencionado en reiteradas ocasiones, la coordinadora es la Jefa de Sector.

Para facilitar la exposición práctica respecto la teórica se ejemplificará con un caso que hemos seleccionado como modelo de proceso de interacción grupal. Tomaremos como referentes los modelos teóricos propuestos por Robert Bales y, ampliado por Romero (que nos van a ofrecer los momentos y claves del proceso de interacción grupal, encarados como distintas fases a seguir por el grupo), y continuaremos el estudio de caso con Benne y Sheats (que nos va a detallar los roles o conductas funcionales y disfuncionales de los miembros).

El caso observado que hemos elegido para ejemplificar estos modelos teóricos es una reunión departamental en la que todos los miembros de la Recepción de la Hostería Los Notros han sido partícipes. Tal como fundamentara R. Bales, el hecho de concebir la actividad grupal como orientada hacia las soluciones de problemas específicos; en este caso el objetivo de mencionada reunión es el definir en mutuo acuerdo ciertas metas y objetivos departamentales a cumplir a lo largo de la temporada 2003/2004 que ayuden a alcanzar respectivamente los propósitos organizacionales.

Antes de comenzar con la narración del presente caso, nos es necesario aclarar que en nuestro grupo de estudio se cumplen ciertas condiciones *externas*: la primera se refiere a la *personalidad de los miembros*: el grupo está compuesto por integrantes cuya personalidad es considerada “normal” (no son psicóticos ni tienen un coeficiente intelectual inferior al promedio) . La segunda condición atañe a la persistencia de una *subcultura grupal* previa al problema o tarea: al momento de realizarse la reunión, el grupo como tal cuenta con más de tres meses de existencia, período en que ya ha pasado por otro tipo de situaciones en la que ha tenido que enfrentarse a la resolución de problemas. Finalmente, el tercer tipo de característica externa se refiere a la *organización* del grupo en consecuencia a la preexistencia de expectativas de relación de sus miembros entre sí, y en función a dichas expectativas se encontrarán diferentes posiciones entre los individuos dentro de la estructura grupal, especialmente en función de diferencias de status y prestigio.

Planteo del problema / tarea

La Jefa de Sector informa con anterioridad la organización de una reunión departamental con el objetivo de plantear y definir metas y objetivos que mejoren los procedimientos y resultados de las tareas a realizar y, que a su vez, colaboren con el cumplimiento de los objetivos planteados por la Gerencia General. Aquí observamos que el *problema o tarea* a resolver es el definir los objetivos departamentales. A continuación se observan una serie de etapas o fases en el intento por resolver mencionada tarea. Bales señala tres fases: orientación, evaluación y control.

- Observación de lo que ocurre en el grupo a partir del momento en que la tarea ha sido entregada

Los integrantes comienzan a hablar entre sí, tratando de aclararse mutuamente la tarea que se les ha asignado y dando lugar la etapa de *orientación*. Algunos miembros nunca habían participado de una reunión departamental de estas características, por lo que necesitan profundizar la información acerca de lo esperado en la reunión; y para ello se refieren a la Jefa de Sector con pedidos de orientación general. Se comprueba que en este primer momento los miembros del grupo en general tienen más dificultades para hablar y expresarse, los silencios se hacen extensos. En esta primera etapa se observa que los integrantes del grupo, como un todo, tratan de resolver fundamentalmente su problema de comunicación interna. Es importante destacar que ésta es la primer (y única) reunión departamental de la temporada 2003/2004, por lo que el grupo nunca ha pasado por una experiencia de características similares, motivo por el cual la primer fase se hace bastante extensa (sumada la dificultad de la coordinadora/ Jefa de Sector para conducir la reunión, aspecto que profundizaremos luego).

Una vez finalizada la fase de orientación el grupo pasa a las primeras *evaluaciones*. Aquí el grupo utiliza la técnica del *brainstorming* (torbellino de ideas) para postular las distintas ideas y propuestas. El problema que se presenta luego es el de evaluar las diferentes opiniones de los miembros. Si bien en esta etapa no se censuran ni descartan ninguna idea o sugerencia, progresivamente comenzamos a observar la estructura de liderazgo grupal.

Luego pasamos a la tercer fase en la cual los miembros intercambian y elaboran activamente información. Se observa que algunos vinculan su propia experiencia personal y

laboral a la tarea grupal. Es esta última fase la que le requiere más tiempo y dificultades al grupo ya que se observan algunas discusiones e incluso rivalidades. Se destaca la intención de algunos integrantes de que sus ideas resalten por sobre las del resto del grupo, dando lugar a la fase del *control*. Se observan los primeros acuerdos, por lo que se comienzan a seleccionar las ideas anteriormente planteadas, momento en el cual se pasa a la toma de decisiones. Hasta aquí la relación era fundamentalmente intelectual (roles de locomoción), ya que cada integrante utilizó sus conocimientos y experiencia al momento de plantear metas y objetivos que aporten un perfeccionamiento a los procesos de la Recepción y, así, se logren mejores resultados. A partir de la toma de decisión la relación comienza a invertirse progresivamente, y la interacción entre los integrantes es más de tipo emocional (roles de mantenimiento).

A lo largo de la reunión se observa que la dinámica de grupo va variando, especialmente relacionado a los momentos de toma de decisiones; en aquellos momentos en que aparecen acuerdos el grupo se relaja, se reducen las tensiones manifestadas con bromas, risas y un ambiente de compañerismo; sin embargo en aquellos momentos donde no se producen acuerdos, aumentan las tensiones y disminuye la solidaridad grupal.

Continuando con el ejemplo anteriormente citado desarrollaremos los **roles funcionales y disfuncionales** de los integrantes del grupo:

En nuestro grupo de estudio, como en todo grupo, al comenzar a funcionar como tal se produce necesariamente un proceso de diferenciación de roles equivalente al proceso de división de trabajo: cada integrante va a desempeñar distintas funciones necesarias para el desarrollo de la tarea. Dentro de estos roles encontramos aquellos que están directamente vinculados al desarrollo de la tarea, el crecimiento del grupo y logro de sus objetivos (roles funcionales), como así también otros roles que están orientados a las necesidades individuales de los integrantes, que son improductivos, obstaculizan el correcto funcionamiento del grupo (roles disfuncionales o individuales). Aunque se sostiene que algunos de estos roles en ocasiones pueden servir primariamente a ciertas funciones del grupo según los aspectos situacionales (racimos de roles).

Se destacan las fuerzas positivas ya que facilitan la cohesión y el logro de los objetivos grupales, denominados *roles de locomoción y roles de mantenimiento*; los primeros son fundamentalmente intelectivos, mientras que los segundos de tipo afectivo.

Se recuerda que todo integrante del grupo desempeña más de un rol; es decir, que a continuación no se diferenciarán características de personalidad, sino el tipo de conducta que adoptan en esta situación en particular. Dentro de la dinámica grupal en la resolución del problema anteriormente planteado en la reunión departamental (definición de objetivos y metas en el sector de la Recepción) los roles observados son los siguientes (algunos roles se repiten en diferentes miembros):

Nota: sólo se describirán los roles observados en los cargos jerárquicos: Jefa de Sector y supervisores, ya que de lo contrario la descripción sería demasiado extensa.

Roles de locomoción

Jefa de Sector / Coordinadora

Rol de iniciador-contribuyente, expone la temática a discutir, propone ideas o formas diferentes de ver el objetivo o problema del grupo.

Rol de inquiridor de información o rol de buscar información, pregunta para aclarar las sugerencias hechas y para asegurarse que todos los miembros hayan comprendido la tarea.

Rol de informante, aporta información brindada por la Gerencia General y lo que ésta espera de la reunión.

Rol de crítico evaluador, analiza las realizaciones del grupo en función de alguna norma o serie de normas.

Supervisora 1

Rol de inquiridor de opiniones o de buscar opiniones, pregunta para aclarar los valores involucrados en las sugerencias.

Rol de elaborador, reformula las opiniones y la información manejada por el grupo (su amplia experiencia laboral en la Hostería es una herramienta que le facilita el cumplimiento de este rol).

Rol de técnico de procedimientos, facilita el movimiento grupal distribuyendo, realizando tareas de rutina.

Rol de dinamizador, incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones.

Supervisor 2

Rol de opinante, expresa creencias y opiniones enfatizando los valores involucrados en él.

Rol de coordinador emergente, muestra y clarifica las relaciones entre las diversas ideas o sugerencias.

Rol de orientador, define o redefine la posición del grupo respecto a sus objetivos.

Rol de dinamizador, incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones.

Roles de mantenimiento

Jefa de Sector / Coordinadora

Rol de regulador de comunicación, intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos.

Rol de observador del grupo o comentarista, cumple un rol por momentos “participante” –con comentarios periódicos acerca del procedimiento grupal- y en ocasiones “silencioso”.

Supervisora 1

Rol de legislador o “ideal”, expresa normas e intenta aplicarlas en el funcionamiento grupal.

Supervisor 2

Rol de estimulador o alentador, elogia, está de acuerdo, muestra solidaridad, etc..

Rol de conciliador o armonizador, intermediario ante diferencias de otros miembros, concilia desacuerdos, mitiga tensiones, etc.

Rol de regulador de comunicación, intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos.

Respecto a los **roles disfuncionales o individuales**, se recuerda que estos no tienen relación directa con el objetivo de la reunión departamental y tampoco están orientados al mantenimiento del grupo. Dentro de la Recepción se observa que un integrante (ayudante de Recepción) manifiesta en reiteradas ocasiones roles individuales, cuya consecuencia dificulta la correcta dinámica grupal. Esto se debe a conflictos preexistentes a la reunión departamental no resueltos. No se profundizará en los roles adoptados por este integrante,

ya que por el momento analizaremos los roles ejercidos por los miembros que poseen cargos jerárquicos dentro de la estructura de la Recepción.

Veamos los roles **disfuncionales** o **individuales**:

Jefa de Sector / Coordinadora

Rol de “buscador de reconocimiento”, busca llamar la atención sobre si mismo aprovechando el status que goza por ser la máxima autoridad del sector, y así, conseguir el reconocimiento grupal.

Supervisora 1

Rol de mundano, generalmente subestima a los demás.

Rol de dominador, usa la conducta agresiva como medio para imponer su dominio.

Supervisor 2

No se observan roles disfuncionales o individuales.

A lo largo de la reunión se observa un *interjuego grupal* complementario; es decir, predomina una actitud cooperativa lo cual facilita la realización de la tarea. Sólo en escasas ocasiones se perciben roles suplementarios como consecuencia de una competencia cotidiana entre la Jefa de Sector y la supervisora 1, característica que puede llegar a devenir en obstáculos que impidan alcanzar ciertos objetivos grupales, especialmente, el de mantener un buen clima laboral.

Finalmente, nos es de gran utilidad relacionar los conceptos de *racimos de roles* de Arsenian, Senrad y Shapiro con ciertos aspectos más complejos observados en nuestro grupo de estudio, especialmente todas aquellas actitudes percibidas que se manifiestan con el objetivo de preservar un equilibrio grupal y regular las acciones individuales que ayuden a la subsistencia del grupo. Los aspectos situacionales, especialmente los referidos al medio externo, sumado a la convivencia, hacen que el individuo actúe en reiteradas ocasiones de manera diferente a como lo haría en su lugar de origen. El racimo de roles opera en este caso regulando la intensidad de los afectos, tanto los positivos como los negativos, ya que ambos extremos ocasionarían excesiva tensión y ansiedad entre los integrantes. Se ha observado en este grupo cómo las relaciones son más estrechas que en otros grupos de trabajo, característica que genera sentimientos ambivalentes. El pequeño grupo adopta el

racimo de roles para hacer la descarga de esos sentimientos, los positivos y negativos, de la manera más natural posible y sin que se dañe la acción grupal.

Continuado con el ejemplo anteriormente citado, pasaremos a describir qué características se han observado respecto a la **cooperación y competencia** en el pequeño grupo.

Recordamos que según expone la teoría, en la situación social cooperativa se definen las metas en forma tal que un integrante del grupo solo puede alcanzar esas metas (y, en consecuencia, solo encontrará una satisfacción total o parcial de sus necesidades) únicamente si los demás integrantes llegan a alcanzar esa meta en forma simultánea y alcanzan también la satisfacción de sus respectivas necesidades. Viceversa, en la situación social competitiva, se definen las metas en forma tal que cualquier individuo perteneciente al grupo que las alcance impide o incapacita hasta cierto grado a los demás integrantes para alcanzar sus respectivas metas.

En el comienzo de la reunión departamental se observa una actitud cooperativa facilitada por la coordinadora, en la cual la comunicación es explícita, se adopta una estrategia flexible creando un ambiente propicio para el diálogo, un clima de confianza para la libre expresión de ideas y posiciones individuales frente a lo que cada integrante considera cuáles deberían ser las acciones a implementar que den lugar al mejoramiento de procesos y resultados en el departamento de la Recepción. A nivel general se comprende que sólo se alcanzará la meta grupal (mejoramiento y optimización de los resultados) a través de una posición cooperativa y bajo una locomoción conjunta que implique que el progreso individual provoque el progreso de los otros miembros. Se observan en distintos momentos de la reunión los cuatro fenómenos asociados a las situaciones de cooperación, sin embargo, en ocasiones también se perciben algunos de competencia.

Dentro de los fenómenos de cooperación, podemos ejemplificar el momento en que un integrante del grupo expone una idea de cómo se podría perfeccionar el proceso de *check in* de huéspedes, generando como resultado final un registro de huéspedes menos extenso (considerando que gran parte de los mismos ingresan a la Hostería tras horas de viaje, generalmente en avión, sumado a la hora y cuarto de ingreso al Parque Nacional en vehículo, por lo que se encuentran cansados y en general desean ingresar directamente a sus habitaciones). Al proponer una técnica de *check in* que se estima podría reducir la percepción negativa por parte de los huéspedes, e incluso, acelerar el procedimiento del

mismo, se está exponiendo un proceso que podría mejorar resultados (por ejemplo, incremento de la satisfacción del huésped y, en consecuencia, disminución de quejas).

A través del anterior ejemplo, en lo que refiere a los fenómenos de cooperación, observamos *capacidad sustitutiva*, ya que se produce el efecto de locomoción sobre los demás miembros, es decir, se continúa exponiendo más ideas acerca de cómo perfeccionar otros procesos, dando por concluida la discusión de cómo optimizar el procedimiento de check in de huéspedes. Se observa también *catexis positiva*, ya que se percibe que el grupo en conjunto se acerca a la meta (reducción de quejas), por lo que genera un efecto de cohesión grupal; *capacidad de inducción positiva*, ya que todos los integrantes que participan en el proceso del check in (se aclara que no todos tienen mencionada responsabilidad), dirigen sus propias fuerzas a perfeccionar la nueva técnica expuesta por el integrante, enriqueciéndola y canalizando su energía en la misma dirección. Finalmente se observa la *actitud hacia los obstáculos y hacia las conductas que facilitan la consecución de la meta*, ya que se está facilitando la locomoción a nivel grupal (si un integrante se dirige hacia la meta, la posición de sus compañeros va en misma dirección).

Asimismo, se observan algunas actitudes competitivas, principalmente radicadas entre la Coordinadora/Jefa de Sector y Supervisora 1, como así también entre una de las recepcionistas y ayudante de Recepción. En ocasiones se sienten amenazadas por la otra integrante del grupo; esta posición competitiva se observa en las actividades diarias de la Recepción, cuando ocasionalmente predominan actitudes de competencia en el área de las responsabilidades y jerarquías, originando como consecuencia un aumento de las tensiones internas.

A nivel general se observa en el grupo de estudio un comportamiento cooperativo donde las fuerzas de los integrantes se aúnan en una dirección similar, encontramos un compromiso común, la comunicación facilita la división del trabajo optimizando así el tiempo en la realización de las tareas y los recursos disponibles, y finalmente, las relaciones interpersonales son en líneas generales de amistad, respecto mutuo y de valoración de los logros grupales.

Finalizaremos la observación de la reunión departamental describiendo, según los lineamientos teóricos de Thelen, las **cuatro funciones básicas de coordinación** que la coordinadora/Jefa de Sector cumple parcialmente:

- e) mantener la discusión centrada en el grupo a fin que sea de interés para todos y que todos puedan participar;

- f) salvaguardar la libertad de expresión, para que todos los participantes puedan decir lo que realmente piensan;
- g) mantener la discusión a un nivel lo suficientemente práctico, para que todos puedan entender el tema que se está tratando; y
- h) mantener la suficiente sensibilidad sobre lo que está ocurriendo a fin de organizar las actividades de los participantes de forma tal que facilite un autoaprendizaje de mejores comportamientos y conductas.

A continuación profundizaremos la actitud de la coordinadora frente a su función en la reunión:

En la primer fase la coordinadora expresa el motivo y objetivo de la reunión. Debe romper el clima de incertidumbre y ansiedad que se percibe en el grupo, acrecentado por ser la primer reunión departamental de la temporada. Es ella misma quien, tras presentar la tarea a realizar, admite tener dificultades en la conducción de reuniones de esta característica, por lo que se percibe que delega al grupo la responsabilidad de encontrar su propia dinámica grupal que lleve adelante la actividad.

En relación a la segunda fase, expone que el camino a seguir para la realización de la tarea será en principio realizar un “brainstorming” con el objetivo de facilitar la exposición de ideas que conlleven al perfeccionamiento de procesos y resultados departamentales. También ayuda en la evaluación de las distintas alternativas de acción posible.

Respecto a la tercer fase, se percibe que la coordinadora pierde parcialmente su función, mientras que la supervisora 1 comienza a cumplir con parte de estas tareas; por ejemplo, participa activamente sintetizando los aportes, brinda información adicional, etc; mientras que el supervisor 2 adopta otro tipo de funciones, por ejemplo, evitando tensiones negativas y generando un clima emocional que mantenga unido al grupo.

En las etapas subsiguientes de toma de decisiones se observa que la coordinadora hace uso de su jerarquía y status para tomar nuevamente control de la reunión. Se remarca que se arriba fácilmente a posiciones encontradas y no se perciben tensiones relevantes relacionadas a la tarea, por lo que la coordinadora no encuentra dificultades a la hora de la toma de decisiones, y no debe focalizar su energía en el manejo de tensiones y posibles disidencias. Se recuerda la actitud disfuncional de un integrante, sin embargo, en líneas generales no se percibe una tensión negativa.

Fácilmente se observa como a lo largo de la reunión las funciones de liderazgo han sido adoptadas por la supervisora 1 y el supervisor 2 (cada uno ha tomado la función que se adapta al tipo de liderazgo que ejecuta). Por lo que se afirma que el liderazgo es una función móvil, porque varía de persona según los requisitos de la situación grupal determinada. En relación al papel de coordinación, y según afirmara la teoría, ésta es una función plástica que requiere un debido entrenamiento previo que le permita asumir y ejecutar los roles funcionales que necesita el grupo a lo largo de la actividad. Sin embargo, no se observa el rol de “complementariedad” por parte de la coordinadora. No se percibe que haya tomado una posición o “dramatización” de aquellos roles que no han sido implementado por otros integrantes, por lo que en ciertas ocasiones se observan “vacíos” en la dinámica de la reunión.

- ▶ Entrevista abierta o semidirectiva. Narración

Guión de puntos a tratar

Fenómenos grupales – Rol de coordinación

- a. Generalidades del sistema externo e interno
 - Familia/Amigos
 - Educación
 - Aislamiento
 - Convivencia
 - Ocio
 - Naturaleza

- b. Generalidades de los grupos
 - Unidad grupal
 - Dinámica grupal
 - Relaciones interpersonales
 - Clima interno
 - Roles
 - Objetivos grupales
 - Sentimientos y emociones
 - Atmósfera grupal
 - Conflictos

- c. Comunicación
 - Libertad de expresión
 - Perturbaciones
 - Sentimientos
 - Estilos
 - Información
 - Intencionalidad

- d. Liderazgo
 - Rol del líder
 - Interacción
 - Función
 - Poder

- e. Coordinador
 - Rol del coordinador
 - Actitud del coordinador
 - Presencia en el grupo
 - Apoyo al grupo
 - Intervención grupal

► Resumen de la información aportada por los entrevistados

Se aprecia una similitud destacable entre las cinco narraciones.

Los puntos más importantes a destacar y resumir son los siguientes:

En general se observa la importancia brindada al medio externo. Cada uno de ellos es afectado, algunos más negativamente que otros, por el aislamiento de ciudades como así también por los nueve meses que se encuentran alejados de sus entornos sociales (familia, amigos, club, etc.). Inclusive los dos integrantes entrevistados que tienen experiencia laboral en temporadas anteriores en la Hostería también manifiestan conflictos respecto al aislamiento.

Dos de los integrantes perciben como negativo el impedimento a continuar su capacitación profesional (por ejemplo, asistir a cursos extracurriculares, universidades, etc.) por la lejanía de las ciudades; como también, la imposibilidad de asistir a eventos sociales-culturales.

En relación a la convivencia, éste aspecto en repetidas ocasiones se percibe como negativo; especialmente vinculado a la progresión temporal. Destacan que a medida que transcurren los meses el factor de convivencia obligada en espacios reducidos (habitaciones compartidas de 3 a 4 personas) afecta negativamente su estado anímico, admitiendo perder cierta tolerancia respectivamente.

Todos los integrantes entrevistados admiten que las relaciones interpersonales en el grupo de estudio son remarcables (comparado a otros grupos de trabajos en los que se han desarrollado anteriormente). Reconocen que estos vínculos son más fuertes como consecuencia de compartir una misma residencia durante nueve meses. Aceptan que este tipo de relación interpersonal modifica las tareas a realizar, en ocasiones positivamente, ya que les ayuda a que su medio externo sea más tolerable (aislamiento), mientras que en otras afecta en forma negativa el normal desarrollo de las tareas como consecuencia de transportar conflictos de índoles personal (problemas de convivencia) al área de trabajo.

En general se admite un adecuado clima laboral; en ocasiones afectado por conflictos internos relacionados a falta de comunicación, tanto en el plano formal como en el informal. Asimismo, se observa que tres de los cinco integrantes entrevistados han

mencionado reiteradamente que se sintieron en “disgusto” respecto a ciertos roles disfuncionales o individuales por parte de la Jefa de Sector/ Coordinadota, factor destacado como negativo y origen de conflictos grupales (principalmente tensiones internas y clima laboral no adecuado para el cumplimiento de las tareas). Otra característica destacada por dos de los entrevistados es la aparente “rivalidad” entre la Jefa de Sector/coordinadora y la Supervisora 1; factor que se remarca como negativo.

Respecto a los objetivos grupales declaran que los mismos no fueron adecuadamente expuestos a nivel grupal; y consideran insuficiente una única reunión departamental en nueve meses. Se observa que no están conformes con el nivel de comunicación interna ya que destacan el elevado nivel de informalidad de la misma. Sin embargo, en general sostienen que la dinámica grupal a la hora de resolver una tarea es adecuada y resaltan el buen funcionamiento operativo grupal.

Los conflictos más relevantes para los entrevistados, en líneas generales, devienen por la presencia de un liderazgo autocrático (supervisora 1) generando en ciertas personas un importante nivel de frustración; si bien aceptan que en ocasiones específicas este estilo de liderazgo es positivo a la hora de resolver situaciones de urgencia con gran eficacia y eficiencia. Reconocen conflictos internos por falta de comunicación. Algunos integrantes por momentos no sienten que exista libertad de expresión, ya que afirman sentirse presionados o intimidados sea por el estilo autocrático de uno, sea por cierta inestabilidad emocional por parte de la Jefa de Sector/coordinadora.

Reconocen a sus líderes, tanto la supervisora 1 como al supervisor 2, y las características brindadas por los entrevistados concuerdan básicamente con el tipo de liderazgo ejercido por cada uno de ellos (desarrollados anteriormente en la observación). Asimismo, reconocen en la Jefa de Sector una autoridad impuesta por la Gerencia General y no una líder. Ninguno percibe en ella una posición de coordinadora grupal.

En líneas generales se destaca el comentario que sienten negativo la renuncia de la consultora de psicólogas que brindaba asistencia profesional al grupo, ya que algunos de ellos declara que las actividades desarrolladas en los talleres les ayudaba a expresarse y a aceptar mejor el ámbito de trabajo.

► Conclusión final y sugerencias

Tras el estudio de la teoría y en función de la observación expuesta anteriormente se sugiere que para la próxima temporada se capacite con anticipación a la Jefa de Sector/coordinadora con habilidades de coordinación; especialmente en el caso de que la Gerencia General decida no contratar una nueva consultora externa que brinde asistencia psicológica y emocional grupal e individual (como ha sido el caso de los siete meses de temporada que, tras renunciar este equipo profesional, no se ha contratado otro) y, consecuentemente, los empleados de la Hostería han dejado de contar con la asistencia profesional en forma regular.

Sostenemos que es a través de la capacitación en tareas de coordinación a nivel gerencial que se brindará una mejor dinámica grupal, propiciando así un adecuado ámbito laboral y, en consecuencia, un eficaz desarrollo de las tareas y sus resultados.

Se evalúa como requisito fundamental que el Departamento de la Recepción cuente con un coordinador grupal en su organigrama. Lo expuesto se sostiene como resultado de las características particulares observadas y analizadas en el grupo de estudio. Se sostiene, y tal cómo afirmáramos en la hipótesis inicial, que la falta de comprensión del rol que debe cumplir la Jefa de Sector/coordinadora, junto al desconocimiento de técnicas de coordinación y sumado a las condiciones del contexto de su medio externo, factor determinante de lo que acontece en el grupo y cuyo dinamismo se encuentra supeditado al aislamiento junto a un nivel de convivencia prolongado, repercute negativamente en el correcto desarrollo profesional a nivel departamental.

Es necesario que la Jefa de Sector/coordinadora sea capacitada en la materia, que posea conocimientos necesarios que le permitan una mejor comprensión de los problemas universales de los grupos y de dinámica grupal, que comprenda el rol que debe cumplir para facilitar la correcta fluidez en las tareas y asumir funciones de coordinación grupal que le ayuden a orientar al grupo; que coordine y organice las actividades de los demás en forma tal que facilite el autoaprendizaje de mejores comportamientos.

La Gerencia General, si desea sostener un adecuado clima laboral a lo largo de los nueve meses y, así reducir el alto nivel de rotación de empleados en la temporada turística (factor que disminuye la calidad del servicio y aumenta los recursos que deben destinarse para la capacitación de nuevos empleados), debe incluir en su programa de capacitación

gerencial los puntos anteriormente expuestos, ya que consideramos que es a través de la comprensión teórica de los presentes conceptos que se facilitará una adecuada calidad de vida en la gestión de la organización. En reiteradas ocasiones se percibieron tensiones propias del desarrollo de la tarea, sin embargo, en otras se observan conflictos internos originados por la falta de conocimiento en relación a los fenómenos grupales y rol de coordinación. No se debe ignorar que las condiciones de contexto son el factor determinante de lo que acontece en el grupo, y los dinamismos internos se encuentran totalmente supeditados y condicionados a la situación externa.

Sostenemos que sólo a través del desarrollo de aptitudes de conducción de grupos de trabajo se favorecerán las actitudes generales originando una relación participativa de cada integrante y, en consecuencia, se potencien los resultados a obtener en la Recepción de la Hostería Los Notros.

► **Bibliografía**

- 1- SPROTT, W: *Grupos Humanos*. Piados. Bs. As. 1963
- 2- SMITH, M: Cit. Por Lartwright, D. & Zander, *Dinámica de los grupos, investigación y teoría*. Ed. Trillas. México. 1971
- 3- COOLEY, C: Social organization, en Sprott, W., Op. Cit.
- 4- HOMANS, G: El grupo humano. EUDEBA. Bs. As. 1963.
- 5- LEWIN, K: "Fronteras en Dinámicas de Grupo". Ficha UBA. 1968
- 6- CARTWRIGHT, D & ZANDER, A: *Dinámica de los grupos, investigación y teoría*. Ed. Trillas. México. 1971
- 7- MORENO, J. L: *Fundamentos de la Sociometría*. Piados. 1962.
- 8- ANZIEU, D, BEJERANO, A; KAES, R; MISSENERD, A; PONTALIS, J.B: *El trabajo psicoanalítico en los grupos*. Siglo XXI. Bs. As. 1978.

Anexos

► Anexo 1

Hostería Los Notros - Generalidades

Ubicada dentro del Parque Nacional Los Glaciares en la provincia de Santa Cruz, se encuentra a 70 Km de El Calafate, y a 7 Km del glaciar Perito Moreno. La temporada en que la Hostería abre sus puertas al público se extiende de septiembre a fines de mayo.

Su capacidad es de 32 habitaciones, compuestas por 12 habitaciones estándar, 8 superiores y 12 premium. En su cuerpo principal se encuentran el restaurante, el lobby, la recepción, la boutique y las áreas de servicios.

Características generales de empleo

- **Características generales del personal:** La Hostería cuenta con un staff de 80 personas, las cuales 60 viven ahí mismo la totalidad de la temporada (nueve meses). Un 70% es oriundo de Buenos Aires y se trasladan a la ciudad de El Calafate, mientras que el 30% restante proviene de distintas provincias del país. Se destaca que ningún colaborador es oriundo de mencionada ciudad, sin embargo, sí encontramos personas oriundas de la provincia de Santa Cruz.

La edad promedio del grupo es entre 22 y 26 años, y se observa que las personas que superan los 30 años son generalmente de la misma provincia (Santa Cruz).

En relación a los niveles de estudio, la mayoría cuenta con estudios terciarios o universitarios destacándose la especialización en el área de la Administración Hotelera. Mientras que las personas mayores de 30 años, generalmente oriundas de Santa Cruz no poseen título universitario.

- **Régimen de trabajo:** El sistema de trabajo es de 15 días seguidos y 3 días de franco. Las jornadas laborales se extienden por 9 horas, destinando una al almuerzo o cena, según corresponda. En los días de franco si la persona deseara trasladarse a El Calafate, la Hostería brinda la facilidad del transporte. Destina 2 lugares de la camioneta de huéspedes para transporte de personal, siempre y cuando la misma no se encuentre totalmente ocupada por ellos. En ese caso, el personal no puede viajar, y deberá aguardar la salida de otro traslado (generalmente se cuenta con tres viajes diarios a El Calafate).

- **Infraestructura:** La infraestructura destinada a los empleados se compone por un predio separado del edificio central de huéspedes. Allí se localiza el comedor, que cuenta con un televisor, equipo de video y películas; cocina y un conjunto de 10 habitaciones con un promedio de 4 empleados por cada una de ellas. Además se disponen de otras habitaciones ubicadas en el cuerpo principal de la Hostería destinadas a empleados.

- **Entretenimiento:** Como actividades de entretenimiento se pueden mencionar el equipo de video con películas; un espacio apartado con 4 aparatos de gimnasia para ejercitar. Cabe destacar que la Gerencia de Recursos Humanos organiza regularmente actividades de integración como sorteos, asados dominicales, fiestas bimestrales, alquiler de pelicular, etc.

Es importante también destacar que se contrató la asistencia en forma mensual de una consultora que se dedica a realizar actividades de integración y asistencia general individual y grupal. Esta consultora se compone por una Lic. en Psicología y una ayudante. Estas actividades fueron realizadas solo los dos primeros meses de la temporada, ya que según argumentos de la propia consultora, por rechazos colectivos provenientes del staff, concluyeron que sería conveniente no continuar con las actividades. En el resto de la temporada solo realizaron actividades integradoras con los cargos jerárquicos, y solo a pedido, sesiones individuales para los empleados.

► Anexo II

Organigrama de la Recepción de la Hostería Los Notros



► **Anexo III**

Material gráfico de la Hostería Los Notros

(consultar versión impresa)