

EL GRUPO EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

301.18:35.08

Por FRANCISCO ANSON OLIART

Sumario: 1. Introducción.—2. El grupo de trabajo.—3. El experimento: 3.1. Planteamiento. 3.2. La aplicación.—4. Conclusiones.

1. Introducción

EL funcionario rara vez trabaja aislado. Normalmente lo hace en un grupo, en una oficina, con unos compañeros. Y de su integración en ese grupo dependen muchas cosas. Un viejo aforismo anglosajón, que hoy se ha convertido en un *slogan* de buena organización, dice *the right man in the right place*: el hombre adecuado, en el puesto adecuado.

Sin embargo, este aforismo necesita ser urgentemente completado, si lo que buscamos es la eficacia en la Administración.

El seleccionar y orientar a los funcionarios hacia los puestos o funciones que debe de atender la Administración, de acuerdo con las inclinaciones, tendencias, aptitudes, capacidades, etc., más desa-

rolladas en cada uno de ellos, es evidentemente un gran paso, pero no lo es todo.

En efecto, se ha venido demostrando desde hace años que —a los puros efectos de eficacia y rendimiento— más importante que el situar el hombre en el puesto para el que está más capacitado y dotado es el conseguir su adecuada integración en su grupo de trabajo.

El funcionario al entrar en la Administración lo que en realidad hace es incorporarse a un grupo, y es, de ese grupo, de donde van a surgir sus satisfacciones e insatisfacciones más profundas, sus posiciones más vitales y sus actitudes positivas o negativas hacia su trabajo y hacia la forma de realizarlo.

Igualmente de él brotarán su predisposición favorable o no para aceptar cambios, innovaciones, responsabilidades; su estímulo para vencer las dificultades, las contrariedades, los desengaños, las frustraciones; su deseo de colaboración de iniciativas, o, por contraste, su indiferencia o apatía hacia la Administración y hacia su función.

De aquí la importancia que tiene el grupo en razón de la eficacia y el rendimiento del funcionario en el seno de la Administración; así como el interés que existe de potenciar y desarrollar al máximo los grupos primarios en el trabajo y promover sus valores en la mayor medida posible.

Porque la atención que debe de prestarse a los grupos en la Administración no es sólo por la razón apuntada de conseguir una mayor eficacia y rendimiento. La razón es mucho más profunda, hasta el punto de que la anterior razón es una mera consecuencia —y no la más importante— de esta otra: la satisfacción de los funcionarios.

Nuestra Administración pública ha de juzgarse con un doble criterio: la eficacia con que cumple sus fines, de una parte; la satisfacción que proporciona a sus funcionarios, de otra. Las dos finalidades son importantes y están en una relación de mutua dependencia.

Dependencia que llega hasta el extremo de que por bien estructurada, organizada, racionalizada, que esté nuestra Administración; por simplificados que estén sus trámites y procedimiento; por cuantiosos y adecuados que sean sus medios para alcanzar sus objetivos, si sus funcionarios no responden, si su aptitud no es favorable, su motivación alta, su moral de trabajo elevada, puede suceder, incluso, que esos objetivos fijados por la Administración se actualicen sólo en una cierta medida.

Pues bien; las satisfacciones, actitudes, frustraciones, etc., de los

funcionarios nos vienen dadas en la mayoría de los casos, y de manera predominante, según hemos visto, por el grupo en que están integrados. De ahí que su estudio y conocimiento revista un interés tan relevante para todos los funcionarios que trabajan actualmente en la Administración.

2. El grupo en el trabajo

Ahora bien; el grupo forma un todo simétrico y cohesionado que delimita tanto un medio interno—las interacciones individuales—como externo.

En este sentido el grupo de trabajo proporciona al funcionario seguridad, prestigio, proyección social, protección de sus intereses individuales, etc.

Frente, o junto a este grupo que pudiéramos llamar espontáneo, formado por simpatías, antipatías, odios, recelos, confianzas, envidias, etc., y que persigue los fines ya descritos, propios de todos los grupos primarios, actuando de acuerdo con la lógica de los sentimientos, aparece la Administración formal, imponiendo su lógica de la eficacia; la entrega completa de ese grupo al cumplimiento de los fines que la Administración le ha fijado a través de sus reglamentos, órdenes, etc.

Ante esta última exigencia el grupo puede reaccionar en el trabajo de muy distintas maneras. La variabilidad dependerá del grado de posibilidad de adaptación de ambas finalidades.

Si esta posibilidad de adaptación resulta escasa—como de hecho sucede con frecuencia en nuestra Administración—, la actitud del grupo será defensiva. Trabajará lo suficiente para dar a la dirección las menores posibilidades de intervenir. Así encontramos funcionarios que, aunque tengan aptitudes y capacidad para trabajar mucho más de lo que lo hacen, no actuarán esas capacidades para no perjudicar a sus compañeros, al grupo. En efecto, el demostrar que se puede producir mucho más, invita a la dirección a que pida que se incremente el rendimiento.

Pero tampoco trabajará menos de lo normal, pues entonces su deficiencia recargará el grupo, perjudicándole. Y en cualquier caso el grupo posee una rica gama de sanciones—la evidencia, el ridículo, el desprecio, la propia expulsión del grupo—, para evitar estas actuaciones que violan sus normas de trabajo.

Además, el grupo, y siempre con idea de conservar su estructura protectora para los intereses de los funcionarios que lo integran,

reaccionará mal ante los cambios que puedan alterar esa estructura y disgregar, incluso, el propio grupo.

Intentará, dentro de esta idea, evitar cualquier posibilidad de favoritismo por parte del jefe sobre alguno de sus miembros. Porque sabe que esto constituye una fisura en su estructura, un principio de desunión. Así buscará, aunque lógica y racionalmente no esté de acuerdo, criterios objetivos—sean acertados o no—en el sistema de remuneración, en el sistema de distribución del trabajo, etc., para impedir que el jefe tenga, siquiera, la posibilidad de favorecer, en estos aspectos, a unos más que a otros, esto es, de crear favoritismos que desunan al grupo y reduzcan enormemente su fuerza y su cohesión.

Otras muchas consideraciones podrían hacerse a este respecto, lo que ha llevado a muchos a la conclusión de la necesidad de aniquilar estos grupos espontáneos.

No obstante, esta conclusión es radicalmente errónea, porque si por contraste existe la posibilidad—hecho tampoco ajeno a nuestra Administración—de compatibilizar y adaptar los intereses de ambas estructuras, la formal y la no formal o espontánea, nos encontraremos con una escena radicalmente diferente, en que el grupo y los funcionarios individualmente habrán hecho suyos los objetivos y fines de la Administración y trabajarán en su consecución como algo que les afecta muy de cerca.

El problema fundamental es, pues, sin duda, el de encontrar la fórmula de adaptación y confluencia de ambos tipos de fines e intereses en cada caso.

Supuesto que la estructura u organización formal y la no formal tienen exactamente la misma extensión, quiere decir que la posibilidad de adaptación, conjunción y satisfacción de que venimos hablando, al menos en teoría, existe.

La satisfacción en el trabajo individual está relacionada directamente con el significado que el mismo tiene para el funcionario. Es decir, contra lo que se piensa normalmente, la monotonía y el aburrimiento en el trabajo, resultado de la excesiva división y especialización, que ha llegado a ser un símbolo del trabajo racionalizado, no están directamente relacionados con la repetición en sí misma, sino con la falta de significado de trabajo para el individuo.

Por ello, y como escribe Siguán, «hoy vemos desarrollarse una clara, aunque insuficiente, reacción contra la división excesiva del trabajo, reacción nacida precisamente en América y que se conoce con el nombre de «ampliación de tareas» (Job Enlargement). Contra lo que generalmente se cree, la ampliación de tareas no consiste tanto

en aumentar el número de operaciones simples que efectúa el empleado como en reaccionar contra la tendencia, tan típica en la racionalización, a separar el hacer por un lado y el decidir por otro. Esto representa exigir del operario una mayor capacidad profesional y concederle un mínimo de autonomía y responsabilidad (lo que no significa volver al trabajo artesano anterior a la racionalización, sino llegar a un nuevo estilo de organización).

Así, la ampliación de tareas pretende enfrentar al empleado con tareas más complejas y más responsables (recordemos la absoluta confirmación por parte de nuestros funcionarios encuestados en la experiencia aparecida en un número pasado sobre sus motivaciones al rehuir el «Trabajo fácil y sin responsabilidad»), con la esperanza de que resulten más significativas y, por tanto, más satisfactorias, influyendo favorablemente sobre la moral en el trabajo y sobre el rendimiento.

Pues bien; paralelamente a esta ampliación de tareas, está desarrollándose entre los especialistas de organización—desde el prisma grupal—una tendencia exactamente igual, para favorecer la eclosión de equipos de trabajo con responsabilidad global.

Aquí puede estar la solución del problema en nuestra Administración. La actuación de la zona de libertad que compete a todo mando intermedio de un grupo de trabajo y en la que puede participar plenamente éste. Y así al participar el grupo en muchas de las decisiones que le afectan las adaptará, las hará suyas, se identificará con ellas y habremos conseguido lo que pretendíamos, que el grupo salga de su actitud defensiva y se produzca en una actitud constructiva y de activa cooperación:

Es decir, es necesario que el grupo y su jefe tenga una cierta zona o margen de libertad—la que les corresponda—para que rompan con esa su actitud defensiva o recelosa ante las exigencias de su organismo. Y ello entre otras razones por las dos que recoge MAYER.

En primer lugar porque los funcionarios temen que la dirección les exija cada vez más, y, en consecuencia, piensan que deben de estar atentos a cualquier cambio.

En segundo lugar porque, incluso, los jefes inmediatos desean evitar controversias y quejas, y se inclinan a menudo hacia lo menos para jugar seguros bajando sus exigencias.

Por ello, cuando son los propios funcionarios los que establecen los objetivos, no tienen necesidad de protegerse a sí mismos de estos posibles peligros y pueden enfocar sus energías hacia actividades constructivas, hasta el punto de que está demostrado experimentalmente que los grupos que participan y tienen una cierta libertad en

las decisiones que les afectan se exigen más ellos mismos, que lo que sus jefes se atreverían a hacerlo o consideran como satisfactorio (la experiencia objeto de este trabajo puede ser una buena prueba de ello).

Para terminar, pues, y como colofón de todo lo dicho sobre estos temas grupales desde el punto de vista técnico, sus fenómenos prácticos principales y su problemática, transcribimos unas palabras del profesor Miguel Siguán, persona que tan bien conoce los problemas humanos de nuestra Administración.

«Procurando sistemáticamente la especialización y el control individual del rendimiento, la racionalización desconoce al grupo...

En cambio todos los estudios de psicología y sociología del trabajo nos obligan a insistir en la importancia del grupo. Una auténtica organización científica, por tanto, no sólo ha de conocer y tener en cuenta los problemas que plantean, sino que ha de apoyarse en ellos, poniendo las condiciones para que se produzcan grupos bien integrados.»

La Administración, por consiguiente, será satisfactoria en la medida en que sea capaz de traducir su mayor o menor éxito, en el cumplimiento de las misiones que en la sociedad tiene asignadas, en fines significativos y satisfactorios para los distintos grupos que la integran y mantener un equilibrio entre ellos.

3. El experimento

3.1. PLANTEAMIENTO

Ahora bien, si para garantizar la eficacia del grupo en el trabajo es necesario que éste tenga posibilidad de actuar una cierta zona de libertad normalmente a través del mando intermedio, importante es también conocer la situación y estructura interna del grupo.

Una de las técnicas sociométricas cuya aplicación nos permite conocer con facilidad el grado de cohesión de un grupo, sus relaciones internas, es la que se refleja en el sociograma, que expresa gráficamente, las simpatías y antipatías, preferencias, etc., sobre supuestos concretos de los miembros de un grupo, lo que nos permite, por ejemplo, la selección de un buen jefe para el mismo, llegado el caso.

La técnica de aplicación es muy sencilla. Se hacen al grupo en cuestión algunas preguntas, que sean significativas para nuestro propósito. En el caso concreto que examinamos a continuación en que se quería conocer el grado de cohesión del grupo y su posible jefe, se demostraron valiosas las siguientes: ¿Quién preferirías que te diera

un consejo en tu trabajo? ¿Cuál de tus compañeros te gustaría más como jefe?... Asimismo fueron también interesantes las respuestas de ¿Con quién prefieres tomar el bocadillo de media mañana?

Se piden tres respuestas a cada pregunta, por orden de preferencia. En nuestro caso se hicieron sólo dos, porque el que aplicaba esta técnica lo hacía por primera vez y no la dominaba bien del todo.

Los resultados se reflejan en un gráfico como el que representa la figura 1. En un cuadrado, rectángulo o círculo, lo que sea más cómodo, se pone el nombre, o la inicial simplemente, de cada miembro del grupo y el número de votos obtenidos.

Las votaciones recíprocas pueden representarse por líneas continuas rematadas en dos puntos de flecha. Las unilaterales en líneas punteadas, con la punta de la flecha en la dirección de la votación. Si se manejan colores puede hacerse la diferencia en base a ellos, con lo que el sociograma resulta más claro.

Hecho esto, ya vemos con facilidad quiénes son las personas que más votaciones han obtenido y las que menos. Los primeros tienen ya ganado un buen paso para ser elegidos con acierto como jefes, pues el tener la simpatía del grupo y llevarse bien con sus compañeros, significa mucho.

Conviene, no obstante, especialmente para los individuos que han obtenido votaciones, realizar el sociograma negativo. Esto es, preguntar: ¿Quién te interesaría menos que te diera un consejo en tu trabajo? ¿Cuál de tus compañeros te gustaría menos como jefe? ¿Con quién te apetecería menos tomar el bocadillo de media mañana?

Porque podemos encontrarnos con un doble supuesto: que estas personas sin ninguna votación permanezcan en iguales condiciones con 0 vitaciones, en cuyo caso nos encontramos con sujetos anodinos respecto al grupo; que los individuos que consideramos, por el contrario, reciban un elevado número de votaciones negativas y, en consecuencia, ya no estamos frente a personas anodinas, sino ante las más antipáticas y rechazadas del grupo.

3.2. LA APLICACIÓN

La experiencia se realizó en una oficina compuesta por diecisiete funcionarios—catorce hombres y tres mujeres—, en la que el jefe había sido trasladado, siendo sustituido por otro, el señor Morell, bastante más joven, que se ganó rápidamente las simpatías de sus subordinados, tanto o más que el anterior.

Sin embargo, las cosas no marchaban bien en aquella oficina cuando la recogió el nuevo jefe. Desde hacía un mes se habían introducido una serie de nuevas máquinas de trabajo, con idea de facilitar

la labor y evitar tener que aumentar el número de funcionarios para atenderla.

No obstante, y aunque la mecanización estaba bien concebida, B, el funcionario que el jefe anterior tenía más directamente encargado del personal y que le sustituía a él cuando no estaba, era un hombre muy maduro, y tomó una actitud contraria hacia los cambios que provocaban la introducción de aquellas máquinas. Y así, aunque el rendimiento aumentó, este incremento no era todo el que se podía esperar de aquellas máquinas y, sobre todo, no era suficiente para atender las exigencias del servicio.

Por otra parte, B, hombre que con el sistema antiguo producía mucho, lo que le permitía tener tiempo libre y encargarse de las otras tareas que tenía encomendadas, con las nuevas máquinas rendía mucho menos, lo que le hacía criticarlas, porque aquello, entre otras cosas, afectaba a sus ingresos, dado que los incentivos se aplicaban individualmente, lo que contribuía a producir un cierto mal ambiente dentro del grupo de trabajo.

Planteadas así las cosas, el señor Morell no sabía si adiestrar mejor a B—hecho que dada su actitud y edad parecía difícil—o elegir a otro como encargado, y de hacerlo, a cuál de ellos de forma que los demás lo vieran bien. Para ayudarse a resolver esta cuestión

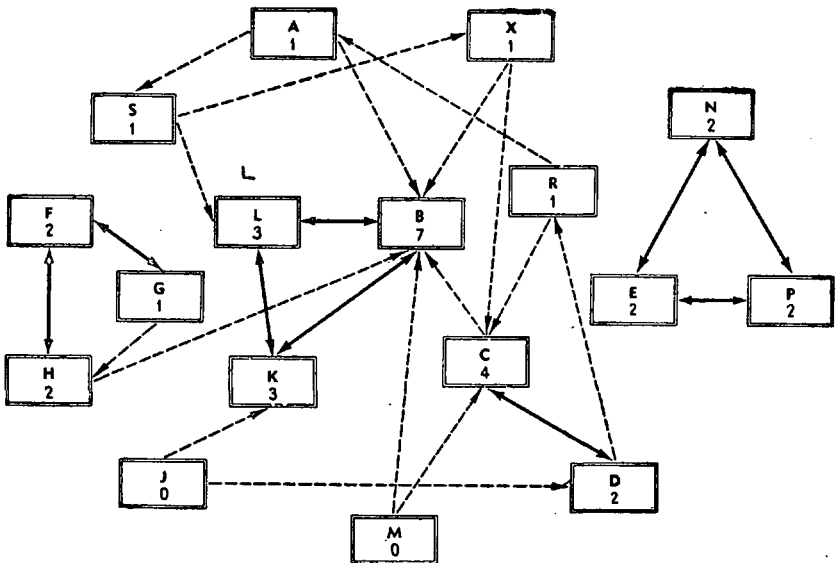


FIG. 1

confeccionó el sociograma de su grupo de la manera antes descrita. Los resultados vienen recogidos en la figura 1.

En este primer sociograma puede verse que B sigue gozando de una cierta mayor simpatía que el resto, pero no muy significativa, habida cuenta que de diecisiete miembros y estando en una situación un tanto privilegiada, no obtiene más que siete votos. Además se observa que N, E y P mantienen un subgrupo o camarilla perfectamente cerrado, votándose unos a otros, e ignorando a B por completo.

El grupo formado por F, G y H, si bien pudiera tomarse asimismo por otra camarilla, no integrada en el trabajo del grupo, habría que hacerlo con grandes reservas, pues se trata de tres mujeres, y dada la proporción que existe en la oficina entre hombres y mujeres, es lógico que estén unidas por razón del sexo y no como reacción, por ejemplo, a los métodos de mando de B, o a descontento en el trabajo, o insatisfacción con el grupo, etc.

En cambio si resulta muy interesante la figura de C. Tiene cuatro votaciones, tres menos que B, y es el que le sigue inmediatamente en la cantidad de ellas, lo que no le impide votarle.

Por otra parte, los que le han votado, especialmente X, R y M, son significativos, entre otras razones, porque no son recíprocas; de tal manera que si B no se apoyara en la reciprocidad de L y K, al exceptuar la votación de C, tendría las mismas votaciones de éste.

Además, C, se ha revelado enormemente habilidoso con las nuevas máquinas y no le importa aconsejar y echar una mano a los compañeros que se lo piden.

Sin embargo, lo que movió al señor Morell a tomar una decisión de cambio de C por B como encargado fué la aplicación del sociograma negativo. En él B aparecía con cuatro votos en contra, procedentes del subgrupo N, E y P, por un lado, y D—significativo en sus dos votos positivos—, por otro. C con contraste no recogía ni un solo voto negativo.

Efectuado el cambio, el rendimiento al cabo de un mes se ha incrementado satisfactoriamente, pero se observa que B, L y K parecen apartarse del grupo, ironizan continuamente, disminuyen aún más su rendimiento, a pesar de perjudicarse a sí mismos, se separan del grupo cuando van todos juntos a tomar una copa o un café y se hacen bastante intratables para sus compañeros. Únicamente A les acompaña a veces y charla con ellos.

En efecto la aplicación de un nuevo sociograma al cabo de cuarenta días de haberse efectuado el cambio (cuyos resultados vienen

recogidos en la fig. 2), nos revela esta situación. B, L y K forman una camarilla estrechamente cerrada y que cuenta con la única adhesión de A.

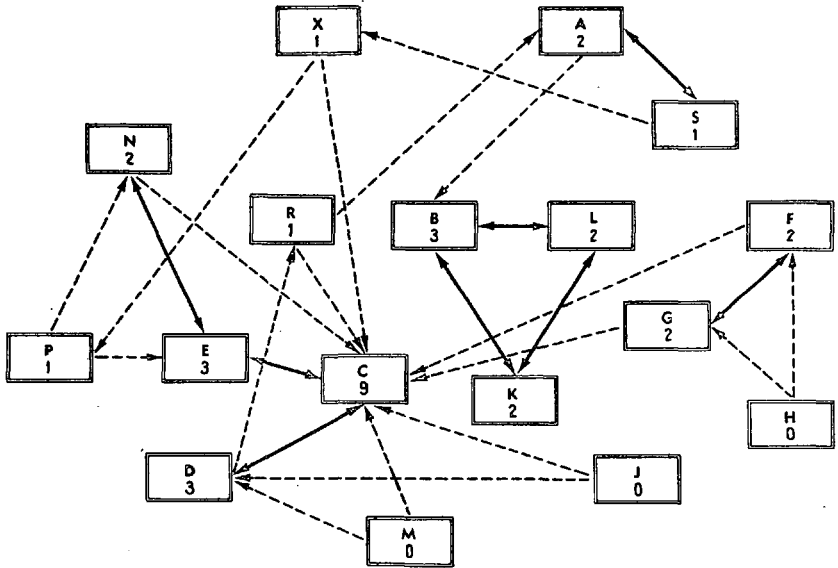


FIG. 2

Sin embargo, prescindiendo de este subgrupo, el sociograma es mucho más alentador que el anterior y demuestra un grupo mejor cohesionado.

No cabe duda de que C se ha hecho el jefe indiscutible del resto del grupo. Ha roto la camarilla E, N y P en su propia ventaja y ha abierto aún más la de F, G y H. E y D, significativos en sus tres votos, mantienen reciprocidad con C, pero no entre ellos, evitando así la camarilla cerrada y preeminente, con lo que facilitarán la actuación del señor Morell.

Ahora bien, a pesar de haber conseguido un notable aumento de rendimiento, sigue existiendo el problema de B, L y K, del que el señor Morell no ha querido prescindir, aun cuando el rendimiento ya sea satisfactorio frente a sus superiores.

El señor Morell, en consecuencia, ha decidido —porque este caso que analizamos está desarrollándose en estos mismos días— antes que amonestar al trío en cuestión —que dada su actitud piensa que lo

único que va a hacer es empeorar las cosas—intentar una solución de carácter más positivo.

Para ello, y aprovechando que la aplicación de los sociogramas y la correspondiente participación de todos en la marcha de la oficina ha servido, por lo menos, para elevar la moral del grupo y su grado de satisfacción, ha llamado a C, E, R y F y les ha expuesto la situación con idea de que le sugirieran alguna posible solución.

Después de bastantes rodeos han sugerido, generosamente, garantizando siempre la producción que se había alcanzado hasta el presente, que los incentivos se repartiesen por igual entre todos los miembros del grupo. Esta decisión perjudica únicamente a los propios que la han tomado, C, E, R y F, que con el sistema de incentivos individual eran los que más ganaban.

No obstante, y dado que «se trata del grupo y de ayudar a unos compañeros», han cedido gustosos ese dinero.

Por su parte, B, L y K, como era de esperar, al establecer este sistema global de incentivos, no quieren perjudicar a sus compañeros ni ponerse el grupo en contra, por lo que están trabajando y rindiendo mucho más en estos tres últimos días, con lo que se asegura que ni C, E, R y F queden perjudicados económicamente y ganen, por lo menos, lo que antes.

No obstante, hasta el presente, B, L y K, sigue sin integrarse en el grupo, ni en sus actividades comunes, y continúan, por ejemplo, tomándose el café ellos tres solos, a veces acompañados de A, a otra hora o en otro bar, distinto de sus compañeros. Sin embargo, tanto el señor Morell como C, E y D, tienen la seguridad de que acabarán «casi en la misma situación de antes», porque hay «muy buen ambiente», aunque «los otros es lógico que estén resentidos», pero esperan «que se les pasará».

Por otra parte, veinte directivos del Ministerio de la Gobernación, en el V Curso del Centro de Formación y Perfeccionamiento, a la vista del caso, opinan en este mismo sentido, aconsejando que, a pesar de ser una cuestión de tiempo, no obstante convendría aprovechar cualquier circunstancia de tipo familiar, deportivo, etc., para intentar estrechar las relaciones con este grupo.

4. Conclusiones

Como vemos, el conocimiento de la estructura determinada de un grupo, de acuerdo con nuestro objetivo, es eficaz para facilitar las decisiones correctas.

Asimismo, el buscar en cuanto sea posible la participación del grupo, de acuerdo con nuestro objetivo, es eficaz para facilitar las y la satisfacción en el trabajo, y es el sistema de mando que más aprecian y valoran los funcionarios o miembros de una organización; de tal forma, que en un caso como el que hemos recogido, que, a ciertas personas puede parecer la solución dada por los empleados del mismo, de carácter excepcional, en cambio a las que están bien integradas en su departamento, sección u oficina, saben, por el contrario, que no es así, y que puede darse con bastante frecuencia, cuando los miembros que la componen toman la organización como algo propio.

No obstante, la conclusión más directa que se deriva de esta primera experiencia de grupo es la del interés, para poder conseguir lo anterior, de la aplicación del sociograma que ayuda a resolver con eficacia la mayoría de los problemas grupales.