

## Dinámica de grupos en desastres

### Introducción

Se dice que las situaciones poco comunes traen lo mejor y lo peor de la gente. Un desastre es probablemente el caso extremo de una situación poco común. El director debe operar en un ambiente donde las presiones y eventos forjan en la gente combinaciones poco usuales para proveer de ayuda a los sobrevivientes. La situación y las motivaciones de los trabajadores en desastres se combinan presentando al director ante situaciones de personal que son únicas. Con el fin de ser efectivo en el manejo de personal bajo estas circunstancias, el director debe tratar de entender los aspectos poco usuales de la dinámica de grupos creada por desastres.

### Factores a considerar

Un número de factores en desastres crean las condiciones de trabajo. Estos incluyen:

1. **Tensión.** Lo más natural de una situación de emergencia es la tensión. La presión está constituida por demandas de los sobrevivientes, demandas del gobierno anfitrión, demandas de los patrocinadores de las agencias, y demandas creadas por el sentido personal de urgencia entre los trabajadores. En operaciones tratando directamente con situaciones que ponen en peligro la vida, las presiones son aún más fuertes y pueden tener efecto sobre la unificación de la gente en la operación de socorro.
2. **Inexperiencia de los trabajadores.** Poco personal laborando en desastres ha tenido experiencia previa. Por esto, terminología, métodos de operación, y tecnologías serán poco conocidas. Esto da lugar a más confusión en las etapas iniciales de la operación.
3. **Percepciones.** Trabajadores en desastres con poca experiencia guardan conceptos equivocados acerca de los desastres, el tipo de asistencia requerida y las maneras que se necesitan en la distribución de la ayuda o prestación de los servicios. Por ejemplo, un trabajador inexperto puede pensar que la vacunación masiva es necesaria para la prevención de la transmisión de la enfermedad, que el alimento debe ser proporcionado a toda las víctimas y que deben ordenarse tiendas para dar techo y abrigo en la emergencia. El director de desastres experimentados, por supuesto, sabe que estas apreciaciones son erróneas; pero tratando con grupo de trabajadores que no han tenido experiencia previas en desastres, sobrellevar estos mitos puede ser una tarea mayor.
4. **Condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo en el área afectada durante el caos posterior al desastre a veces son rudimentarias y las conveniencias normales y equipos que facilitan las operaciones modernas del manejo no están presentes. Con frecuencia el personal de socorro se ve obligado a laborar por muchas horas sin adecuada iluminación o comunicaciones en edificios que son demasiado fríos o demasiado calientes en localidades poco seguras. Se ven obligados a usar cantidades mínimas de material y equipo de oficina. Añadiendo a esto la naturaleza altamente transitoria del personal. Usualmente, hay una rápida rotación de personal y la gente bajo presión a veces no tiene la capacidad para el trabajo que están tratando de desempeñar. Estas condiciones se combinan para ejercer una mayor tensión sobre el director y la gente en el grupo de trabajo.
5. **Reacciones del trabajador ante el desastre.** Cada individuo reacciona ante un desastre de diferente manera. La gente que ha vivido a lo largo del desastre y ha sufrido sus efectos

reaccionará de manera diferente a aquellos que han llegado recientemente. El sobreviviente o refugiado debe enfrentarse ante las pérdidas personales, penas y algunas veces heridas personales. Algunos encontrarán una salida a estos sentimientos en el trabajo; ellos pueden conseguir mayores oportunidades en el servicio y en el trabajo en base a mayor número de horas. Otras serán capaces de desempeñar solamente las tareas más humildes y pararán por un tiempo difícil concentrándose en el trabajo hasta que no hayan sido capaces de sobrellevar sus penas. Sobrevivientes y refugiados pueden hallar difícil participar en actividades de grupo o tomar parte en la atmósfera de compañerismo que es a veces parte de los ambientes de trabajo de grupo.

El forastero es por lo común más orientado hacia el trabajo que el sobreviviente o refugiado. La razón de la gente de afuera para participar es cooperar en el cumplimiento de la labor y el o ella serán capaces de tratar más fácilmente con las amplias tareas técnicas y aspectos administrativos del trabajo. Al mismo tiempo, el forastero también puede verse afectado por los efectos resultantes del desastre. Para la mayoría, esta experiencia supera su sentido de dedicación y urgencia; pero para algunos, la magnitud de un desastre y el sufrimiento de las víctimas pueden causar Inmovilidad temporal. En todos excepto en muy pocos casos, sin embargo, esta etapa pasa muy rápidamente y menos que la situación continúe y se empeore, casi todos los trabajadores pueden alcanzar muy rápidamente niveles de máximo desempeño dentro del ambiente del grupo.

Algún grado de conflicto con frecuencia se crea entre la gente de afuera (sean extranjeros o nacionales del país huésped) y los trabajadores de la comunidad afectada. Los forasteros a veces desarrollan un sentido de orgullo y cumplimiento el trabajo en un desastre y esto puede traducirse en expresiones de felicitaciones mutuas y camaradería; los trabajadores de la comunidad afectada pueden interpretar este tipo de comportamiento como "escandaloso" e insensitivo. Las reacciones diferentes de cada una de las facciones pueden hacer tensas las relaciones de trabajo dentro del grupo.

## Motivaciones entre los trabajadores en desastres

La gente participa en labores de desastres por muchas y diferentes razones. A la mayoría de agencias de socorro les agrada describir a su personal como totalmente dedicado y humanitario quienes son voluntarios en el servicio al pobre o víctimas de desastres sin intereses personales en sus propias necesidades y sin ningún pensamiento en la recompensación. El director en desastres que crea en ello está listo para un rudo despertar. Los trabajadores de socorro están motivados por muchas razones y el director en desastres debe reconocer la multitud de motivaciones posibles en su trato con el personal.

Algunas de las mayores motivaciones de los trabajadores son:

1. **Interés humanitario.** Interés humanitario es probablemente la principal motivación entre la mayoría de los trabajadores en desastres, especialmente aquellos de fuera del área afectada.
2. **Ocurrencia.** La mayoría de los trabajadores participan en operaciones de socorro simplemente porque ellos suelen estar presentes en la escena cuando el desastre ocurre, o cuando los refugiados arriban. En desastres naturales, muchas actividades de socorro son llevadas a cabo por las mismas víctimas del desastre y los forasteros constituyen una pequeña fracción de la totalidad del personal involucrado en una operación de desastre. Ejemplos de personas atrapadas dentro de esta situación son los residentes del área damnificada, representantes de las agencias de desarrollo laborando dentro del área, oficiales del gobierno y organizaciones de socorro con subunidades o personal dentro del área. Mientras será reconocido que estas gentes sin mayor duda poseen interés humanitario, con toda probabilidad, muy pocos estarían participando si ellos no se hubieran encontrado en el área antes del suceso.
3. **Emoción.** Muchos trabajadores de socorro, especialmente forasteros, son motivados por la emoción. Algunos observadores han ligado las operaciones de emergencia a las maniobras militares; helicópteros volando alrededor, camiones y personal retumban en las calles, y cientos y aún miles de gentes aglutinadas por

una causa común. Para algunas gentes, esto proporciona una salida para expresarse y la oportunidad de hacer algo fuera de lo ordinario. Este tipo de motivación no necesariamente será considerado negativo, y de hecho, personal motivado de esa forma pueden ser altamente efectivos como trabajadores de socorro en un período de emergencia, dado que ellos están recibiendo adecuada supervisión y están ubicados en posiciones donde su entusiasmo y sentido de la urgencia puede ser utilizado. Se debe tener cuidado, sin embargo, en evitar la colocación de este tipo de persona en situaciones de trabajo donde hay muchos sobrevivientes quienes están tratando de venir a términos con su pena.

4. **Pena.** La pena puede ser un poderoso motivador para muchas víctimas. Tal como se mencionó previamente, el trabajo ayuda a la gente a despejar sus mentes de la pena que están pasando y les proporciona tiempo para desarrollar mecanismos que contribuirán a enfrentar sus pérdidas. Cada persona maneja sus penas en su propia manera. La cantidad de tiempo que es necesario para sobreponerse a la pena y la cantidad de tiempo en que el trabajador será efectivo mientras se sobrepone a su dolor puede variar inmensamente.
5. **Culpabilidad.** Muchos trabajadores de socorro están motivados por un sentido de culpabilidad que puede derivarse de varios factores. Mucha gente está perturbada por el hecho de no haber sufrido pérdidas cuando amigos y parientes las sufrieron. Esto se traduce en una necesidad de remediar y esta necesidad se expresa trabajando en la operación de socorro.

Un segundo sentido de culpabilidad observado con frecuencia en desastres ocurridos en el "Tercer Mundo" es aquel donde las personas más ricas de las comunidades reconocen que los pobres han sido afectados desproporcionadamente por el desastre. Frecuentemente jóvenes profesionales se lanzan por sí mismos en las labores de socorro como un medio de dar fuerza al reconocimiento de las desigualdades sociales dentro de la sociedad. Estos trabajadores con frecuencia vienen a ser la base para actividades continuas y la dedicación que la gente tiene bajo estas circunstancias puede ser duradera. Directores de socorro buscarán por este tipo de personas y ofrecerles tanta autoridad y oportunidad de ganar experiencia como sea posible, ya que

ellos pueden constituir el liderazgo en proyectos de desarrollo en el futuro.

6. **Oportunismo.** Desafortunadamente, muchos trabajadores de socorro están motivados por una oportunidad para superar su posición o mejorar sus propias circunstancias. Este oportunismo puede expresarse de diferentes maneras. En la peor de ellas, los trabajadores pueden encontrar fáciles oportunidades para el robo y el pillaje o para obtener ganancias de la distribución de materiales de ayuda. Formas de oportunismo subrepticias son más difíciles de identificar. Elementos del grupo en el poder de un país pueden ver el trabajo de socorro como un medio de extender su influencia o control sobre segmentos de una población. Algunas familias pueden tratar de "colocar" un miembro de la familia dentro de la organización para conseguir contratos hacia la empresa de la familia. Gente de la localidad en la comunidad afectada pueden proyectarse a sí mismos dentro de las operaciones de asistencia con el fin de formar una base de poder particular para ellos mismos y sus vecinos. Algunas gentes pueden sentir que trabajando para una agencia extranjera, resultara en las oportunidades para subir de status, dinero o aún de inmigración. Directores de la asistencia deben tener cuidado y estar seguros que los oportunistas sean rápidamente identificados y si su motivación contiene un problema potencial para la organización, ellos deberán ser removidos de posiciones de responsabilidad o autoridad.

## Dinámica de grupos

En un desastre, dos tipos de dinámica de grupos deben ser considerados: La dinámica de grupos dentro de la comunidad afectada y la dinámica de los grupos de trabajo dentro de una organización.

### *La comunidad damnificada*

Los sociólogos han registrado los procesos de dinámica de grupos que ocurren en una comunidad en el caos posterior a un desastre mayor. Estos tienden a evolucionar en la siguiente manera:

En el caos inmediato, las normales distinciones de carácter social y económico se inhiben entre las víctimas de un desastre y las barreras sociales que segmentan una comunidad temporalmente se disuelven conforme la gente se une para sobrellevar

---

la tragedia común. La situación resultante es conocida como la "comunidad en desastre."<sup>1</sup> En este ambiente, los líderes naturales son inmediatamente reconocidos y le es permitido asumir responsabilidades para el bien común.

Grupos sociales dentro de la comunidad (tal como familia secundaria, grupos religiosos, gobiernos locales y otros) vienen a ser la línea frontal de la estructura organizacional que provee de un camino para la acción. Estos grupos son conocidos como mecanismos de defensa y en el caos inmediato, ellos mismos se transforman para permitir flexibilidad en la respuesta a las demandas de la comunidad.<sup>2</sup>

En este ambiente, la iniciativa individual es bien recibida y prioridades obvias reciben inmediata atención. Se forman grupos de trabajo informales y "naturales" de acuerdo a las necesidades y los líderes naturales usualmente son capaces de operar con el apoyo y consentimiento de los miembros del grupo.

La "comunidad en desastre" empieza por romperse a medida que los contactos con el exterior son reestablecidos y aumentan en frecuencia. La jerarquía social y económica anterior al desastre se reinstala y organizaciones formales comienzan a tomar cargo de las actividades previamente conducidas por grupos de trabajo informales. Los líderes naturales son reemplazados por personas con "legítima" autoridad y los mecanismos tradicionales de acción son suplementados por organizaciones más formales a una escala mayor. Desgraciadamente, las organizaciones "formales" con frecuencia subestiman la posibilidad de incorporar estos mecanismos tradicionales en sus proyectos. Esto no es difícil de hacer y mejoraría grandemente sus capacidades.

#### ***Dinámica Inter-organizacional***

Organizaciones de socorro existen dentro de este gran ambiente. En unos pocos casos, las organizaciones de asistencia de por sí se encuentran en la comunidad y empiezan su operación mientras la informal "comunidad en desastre" está en efecto. Pero en la mayoría de los casos, el solo establecimiento de un programa formal de asistencia sirve para acelerar la eliminación de la "comunidad en desastre". Esto no quiere decir que las organiza-

ciones de ayuda no deberan empezar sus acciones durante el período de emergencia; en lugar de ello es una reflexión sobre que la "comunidad en desastre" solo se mantiene por un período muy corto.

Para la agencia que opera en una emergencia, la dinámica de grupos entre su personal esta caracterizada en mucho de la misma manera. Con el rápido flujo de voluntarios y personal, los líderes naturales rápidamente se dan a conocer y son reconocidos por el grupo como encargados temporales. Debido a la tensión y al sentimiento de mutua inexperiencia, el personal usualmente tratará de cooperar y trabajar juntos. Líneas de autoridad establecidas pueden interponerse a la no debida preocupación sobre las formalidades.

El período de emergencia y formativo de una operación de socorro normalmente pasa más o menos rápido, raramente excediendo más de varias semanas. Durante el período transicional, los individuos dentro del grupo pasan por una transformación y muchos de los ambientes de trabajo que fueron tolerados en las etapas tempranas llegan a ser inaceptables al grupo como un todo. Los líderes naturales quienes demandan demasiado a su personal son menos tolerados por sus subordinados. Personal dentro de los grupos de trabajo se ponen de acuerdo entre ellos mismos con el fin de crear una mejor relación de trabajo entre los miembros del grupo.

Al mismo tiempo, individuos dentro del grupo revalorizan su dedicación y responsabilidad en la operación. Los voluntarios evalúan su dedicación y responsabilidad para decidir por cuanto tiempo más ellos permanecerán en la labor sin afectar su ingreso de ocupación regular. Sobrevivientes o refugiados trabajando como parte de la operación con frecuencia sufren una reacción retardada a sus pérdidas y un período de infelicidad o depresión se puede establecer en ellos. La dinámica de los líderes puede ser percibida como menos útil y en algunas situaciones, los grupos empiezan a reaccionar negativamente a un liderazgo fuerte.

En el período final, conforme la reconstrucción de largo plazo comienza, la organización viene a ser más profesional. Se establece una jerarquía formal y es ocupada por personal especializado. Muchos de los voluntarios o trabajadores temporales son

substituidos con personal que tiene una dedicación y responsabilidad ante la organización a largo plazo, más formal y por un sueldo. Grupos de trabajo funcionan más dentro de la estructura organizacional y menos como una relación *ad hoc* de trabajo. Personal en grupos de trabajo que ellos consideran poco favorables o con poco apoyo buscarán cambiarlos o dejar la operación.

## Implicaciones para los directores

A través de la observación de la dinámica de grupo, los directores pueden identificar aspectos de conducta de grupo en desastres que dan orientación en el manejo de personal. Los más importantes aspectos son:

1. **Los ciclos presentes en desastres.** Por ejemplo, durante el período de la "comunidad en desastre", sería muy poco inteligente tratar de estructurar una organización formal; en lugar de ello, el director simplemente permitirá a los líderes naturales evolucionar y hacerse cargo de la satisfacción de las demandas en las emergencias.
2. **Desarrollo de personal.** Un director quien reconoce los atributos y motivaciones de voluntarios y líderes dinámicos reconocerán que su más importante contribución será en operaciones de emergencia y que ellos serán colocados en operaciones a corto plazo en lugar de a largo plazo. Personal de fuera y personas quienes son más cuidadosas, correctas y metódicas serán colocados en empleo a largo plazo y en trabajos que requieran menos tipos de dinámica en el liderazgo y requieren de menos supervisión directa.
3. El manager reconocerá que un desastre exige **distintos tipos de relaciones de trabajo en diferentes puntos durante el ciclo del desastre.** El director también reconocerá que es importante instituir una rutina de trabajo que pueda satisfacer una variedad de demandas y que los grupos de trabajo tienen que estar estructurados, de manera tal que sus miembros puedan recibir ciertos tipos de satisfacción más allá del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

<sup>1</sup> Charles E. Fritz, "Disaster", *Contemporary Social Problems* (Robert K. Merton y Robert A. Nisbet, Editores), Harcourt, Brace & World, 1961, pp. 651-694.

<sup>2</sup> Margaret Kieffer, *Disasters and Coping Mechanism In Cakchiquel Guatemala: The Cultural Context*, INTERTECT, Dallas, Texas, 1977.

## Manejo de grupos de trabajo

En cada organización, el personal es asignado a grupos que desempeñan tareas que individualmente no podrían ser realizadas. Algunos grupos de trabajo son partes formales dentro de la estructura de la organización. Algunos son grupos ad hoc establecidos para cubrir algún objetivo al corto plazo. Aún más, otros son arreglos informales de trabajo que evolucionan para satisfacer las necesidades varias de la organización y que consisten en individuos que laboran por una meta común.

Hay ambos aspectos, positivo y negativo en el empleo de grupos de trabajo. Si los directores están para evitar los aspectos negativos, es importante para ellos entender la dinámica de los grupos de trabajo y las ventajas y limitaciones de emplearlas en el cumplimiento de los diferentes tipos de tareas. También, es importante darse cuenta que un grupo de trabajo influye fuertemente sobretodo en el comportamiento y desempeño de los individuos miembros del grupo.

Por regla general, las mejores ideas surgen cuando un número de gente trabaja sobre un problema por separado que cuando se trabaja cara a cara dentro de un grupo. Esto es probablemente debido a que situaciones de grupo pueden inhibir la generación de ideas de los miembros que son más callados. Entonces porque formar grupos? Primero, los grupos tomarán más riesgos (probablemente debido a que la responsabilidad se comparte y por lo tanto es menos riesgoso). Los grupos pueden cometer menos errores. Dentro de un grupo, hay en su totalidad más conocimiento e información; con frecuencia, al discutir la situación, un revisión más detallada puede ser obtenido y una propuesta en especial puede ser reenfrendada. Aún más importante, muchos problemas implican la toma de decisiones que requieren de la participación y apoyo de un número de personas. Organizandoo a los individuos en grupos, un mayor número de

miembros aceptaran una decisión basada sobre soluciones grupales de problemas que cuando una sola persona lo resuelve. Aún más, la comunicación en relación a la decisión se agiliza en el proceso grupal; se reducen las oportunidades de rupturas en la comunicación cuando los individuos quienes tienen que ejecutarlas han participado en las decisiones.

### Clasificación de los grupos de trabajo

Los grupos de trabajo pueden ser clasificados en dos categorías: formal e informal. Grupos de trabajo formales son establecidos por una organización para el cumplimiento de una o más tareas. Grupos de trabajo informales son formados por la gente en la situación de trabajo, no por la organización. Estos grupos pueden estar formado con el propósito de cumplir una tarea específica o pueden surgir en forma natural con el fin de satisfacer las necesidades de un grupo de gente en particular que trabajan dentro de la organización.

#### *Grupos formales*

Los grupos formales incluyen:

1. **Grupos orgánicos:** Grupos orgánicos son agrupaciones permanentes de personal definido dentro del diagrama organizacional. Los subordinados se reportan directamente ante un supervisor designado y las relaciones entre el personal tiene alguna base de formalidad.
2. **Grupos de tarea:** Un grupo de tarea esta formado por un cierto número de personal asignado a trabajar juntos para completar un proyecto. Usualmente los grupos de tarea consisten de personal de dos o más departamentos y, así, líneas departamentales relacionadas.

3. **Comités:** Los comités son grupos de tarea creados con un propósito especial. En este texto, el término "comité" se referirá a un grupo de gente cuyo trabajo consiste en definir los parámetros de las tareas, mientras que un "grupo de tarea" es asignado al trabajo para el cumplimiento exitoso de la tarea. Los propósitos de los comités son:

- intercambiar puntos de vista e información
- recomendar la acción
- generar ideas
- tomar decisiones

### **Grupos Informales**

Dentro de un trabajo establecido, el personal se puede juntar informalmente con el propósito de cumplir un objetivo. Este objetivo puede estar relacionado al trabajo de la organización; por ejemplo, los líderes de equipo de varios departamentos pueden decidir llevar juntos la coordinación de un proyecto específico sobre una base informal. Otros grupos se pueden formar a causa de un interés particular compartido o por razones profesionales.

Probablemente, los grupos informales se desarrollan cuando la estructura organizativa formal no permite a las personas con los mismos intereses trabajar juntos formalmente. Por ejemplo, todos los ingenieros dentro de una organización de socorro pueden llegar a juntarse informalmente para comparar notas y platicar acerca de los proyectos. También, grupos de intereses son formados por los trabajadores para promover un interés en particular o un punto de vista; dentro de una organización, estos son los grupos no formales más importantes a considerar por un director.

"Grupos de amistad" son asociaciones informales de trabajadores desarrollados como una extensión de su interacción y comunicación en el ambiente de trabajo. Ellos son formados por una variedad de razones, incluyendo características comunes (tales como asignación de tareas, establecimiento de otros tipos de grupo de trabajo, etc.) influyen en los patrones de interacción y comunicación entre subordinados, provocando la afiliación entre individuos y así los intereses y grupos de amistad habrán de emerger inevitablemente. Estos grupos pueden tener ambas consecuencias, negativas y positivas para una organización y los directores

deben estar alerta sobre la manera en la cual estos grupos de amistad informales afectan al desempeño del trabajo como un todo en el desarrollo del programa.

## **Unidad en el grupo**

Unidad en el grupo es un aspecto importante de la dinámica de grupo de trabajo. Al establecer un nuevo grupo de trabajo, es importante cultivar en etapas tempranas un sentimiento de unidad entre los miembros del grupo. Varios factores han sido identificados por su efecto en la cohesión de un grupo, incluyendo:

1. **Tamaño:** Conforme el tamaño del grupo aumenta, su cohesión tiende a decrecer.
2. **Logro de metas:** La obtención de metas, especialmente si ellas han sido fijadas por el grupo, aumentan la cohesión.
3. **Nivel del grupo:** En general, mientras más alto es la posición de un grupo dentro de la jerarquía de una organización, más fuerte es su cohesión. Un grupo puede alcanzar más nivel por muchas razones que incluyen:
  - logrando un alto nivel de desempeño u obteniendo otras formas de éxito dentro de la organización;
  - logrando reconocimiento debido a que los individuos dentro del grupo muestran un alto nivel de habilidad;
  - conduciendo trabajo que es peligroso o que representan mayor reto que otras tareas;
  - recibiendo más compensación material o financiera que otros grupos;
  - reconocimiento de que miembros del grupo han sido considerados para promoción con más frecuencia o más rápidamente que aquellos fuera del grupo.

(Debe notarse que un sentido de elitismo puede causar fricción con otros grupos.)

4. **Dependencia de los miembros** en el grupo de trabajo: Entre, mayor sea la dependencia individual de los miembros sobre el grupo, más fuerte serán las fuerzas de atracción hacia el grupo. Un grupo que es capaz de satisfacer un número de necesidades individuales aparecerá atractivo para ese individuo. Estas necesidades pueden incluir status, reconocimiento, compensación financiera o la capacidad para hacer su trabajo más fácilmente.

## Como conducir un grupo de trabajo

En un grupo de trabajo, un líder es designado normalmente por el director o la organización y se espera que coordine y dirija. El líder con más éxito es aquel que entiende procesos de grupo. Las primeras tareas son para establecer objetivos claros y metas para el grupo y estimular sus miembros a participar. El líder debe luchar duro para mantener el grupo de trabajo moviéndose hacia los objetivos sin retrasarse por debates interminables, conflictos y diferencias de personalidad.

Alguna guía que puede ayudar a los líderes de grupo son:

1. Escuchar con atención detallada y mantener una mente abierta.
2. Permitir a cada miembro del grupo expresar opiniones.
3. No imponer sus opiniones sobre la de otros.
4. Tratar de mantener a todos y cada uno en las actividades de grupo.
5. Mostrar un interés activo en los objetivos del grupo y en las ideas de sus miembros.
6. Ayudar al grupo a centrarse sobre la tarea en mano y dar constante retroalimentación acerca de los avances.

La toma de decisiones como grupo invariablemente ejerce presión sobre cada uno de los miembros, especialmente sobre el líder de grupo. Dos fuerzas están en juego. Una es el deseo del líder y del grupo como un todo de presentar el mejor trabajo posible bajo las circunstancias dadas. Este deseo puede actuar en dirección contraria hasta cierto grado por la necesidad de cada miembro individual de ser aceptado y ser participante cooperativo. Es el deseo que tiende a reducir el desacuerdo individual a favor del acuerdo. Así, si la mayoría es firme, su decisión usualmente será aceptada como adecuada, aún cuando individuos dentro del grupo crean que son disponibles mejores soluciones.

Es importante que el líder del grupo reconozca cuando una solución poca adecuada es aceptada por la mayoría y hace un intento por "desviar" al grupo hacia una mejor solución. El dilema, sin embargo, no es tanto que la solución sea o no mucho mejor, tal que vale la pena que el líder ponga

en peligro el proceso de grupo con tal de obtenerla.

## Como motivar un grupo de trabajo

La motivación de grupos de trabajo es ligeramente más difícil que motivar individuos, debido a que el grupo como un todo debe responder a los estímulos de motivación. Por otra parte, el rango de opciones de motivación es menos debido a que, para la mayor parte, solo estímulos positivos han de trabajar; medidas negativas, tales como coersión o reprimendas usualmente tienen solamente un mayor efecto debilitado sobre el trabajo del grupo. (Esto no quiere decir que la crítica constructiva, ni que la acción correctiva tomada para mejorar la calidad de trabajo del grupo no sean válidas.)

Los principales motivadores en situaciones de trabajo de grupo son:

1. *Reconocimiento* de los logros.
2. *Status* (para el grupo).
3. *Un sentido de cumplimiento* (para el grupo así como para los miembros dentro del grupo).
4. *Recompensaciones* (financieras, privilegios, beneficios, etc.).
5. *Enriquecimiento* (hacer sentir al grupo de que ellos han contribuido y personalmente ha beneficiado con su participación al logro de la tarea).

Como regla, todos estos pueden ser empleados para motivar un grupo aunque, en situaciones de socorro, recompensación no es tan efectiva como las otras. Para voluntarios y personal de nuevo ingreso, cumplimiento y enaltecimiento son buenos motivadores. Para personal experimentado, cumplimiento, reconocimiento y posición pueden ser agentes de motivación más efectivos.

## Como reconocer y remediar problemas en grupos de trabajo

Para un director es importante entender a como identificar y remediar problemas en grupos de trabajo, es importante entender la dinámica de los grupos, las funciones que desempeñan los miembros y las posibilidades de conflicto interno en el grupo.

### **Funciones desempeñadas dentro de un grupo**

Dentro de cada grupo hay un líder, un "experto" del grupo, un servidor del grupo, una "personalidad" del grupo, y "trabajadores" del grupo. Debe notarse que cada una de estas funciones desempeñadas son informales y han sido conferidas colectivamente por el grupo y no por la organización. El líder de grupo, por supuesto, puede ser asignado formalmente. Sea que la persona realmente conduzca en todos los aspectos de las funciones del grupo estará subconscientemente decidido por el grupo y no por la organización.

Un especialista en manejo que estudió las funciones desempeñadas de miembros de grupo descubrió que el individuo que tiene las mejores ideas y la mayor orientación fueron clasificados por el grupo como el "especialista del grupo en el trabajo," mientras la persona más aceptada fue vista por el grupo como el "especialista del grupo en relaciones humanas."<sup>1</sup> Es importante que ambos, el director encargado de establecer un grupo de trabajo y el líder del grupo entiendan las funciones de cada una de estas dos personas. Este entendimiento ayuda al director a asignar tareas técnicas y tareas de coordinación al individuo indicado dentro del grupo.

En una organización formal, el personal adquiere status debido a sus posiciones en la jerarquía de la organización. En un grupo de trabajo, especialmente grupos informales, a los individuos el grupo les confiere status de acuerdo a las funciones que ellos desempeñan. Hay un número de factores que influyen sobre el status acordado por el grupo.

Estos son:

- la destreza de un individuo en el desempeño de un trabajo;
- la habilidad de una persona para relacionarse bien con sus compañeros de trabajo; y
- antigüedad o deferencia otorgada a un miembro por sus compañeros de trabajo en base al respeto.

Por medio de saber las funciones asumidas por la gente dentro de grupos, el director tiene una base para analizar el porque un grupo está o no está desempeñándose bien. Si el desempeño es pobre, cambiando una o dos gentes puede a veces mejorar la situación. Por otra parte, transfiriendo a una

persona desempeñando una función clave (tal como líder o encargado de las relaciones humanas) puede provocar el fracaso de un grupo. (Es importante recordar que la gente puede jugar diferentes papeles en grupos diferentes. Así, un líder en un grupo puede ser un simple trabajador en otro.)

### **La emergencia de líderes**

En un grupo formal de trabajo, los líderes por lo común son seguidos por sus compañeros debido a que se les ha dado autoridad por la organización y tienen poder para regular las recompensaciones otorgadas al grupo. En grupos informales, los líderes emergen de entre los miembros del grupo. Las características personales de líderes de grupo pueden resumirse como sigue:

1. El líder es un individuo quien posee los atributos percibidos por los miembros como críticos para la satisfacción de sus necesidades.
2. El líder contiene los valores del grupo y es capaz de definirlos y organizarlos dentro de una filosofía aceptable para el grupo y articularlos para los no miembros.
3. El líder es capaz de recibir e interpretar comunicación relevante al grupo y puede transmitir información importante para los miembros del grupo.

(En muchos países, a los líderes se les otorga el "derecho" a conducir debido a razones tribales, tradicionales o políticas, en lugar de por su habilidad para dirigir; a pesar de ello, ellos influyen y "liderean" a sus seguidores.)

### **Normas de trabajo de grupo**

Una norma de grupo es un acuerdo (formal o subconsciente) dentro del grupo que establece como se comportaran los miembros y los estándares para su desempeño. Los grupos de trabajo emplean normas para provocar un desempeño en el trabajo que sea aceptable para el grupo. En una situación ideal, estos estándares son altos y exigen máximo rendimiento de cada uno de los miembros. En el peor de los casos, estos estándares son bajos e inhiben la iniciativa de parte de cada uno de los miembros.

---

Las normas de la dinámica de grupos son complejas y a veces contunden a la persona de fuera. Muchos factores diferentes ejercen obediencia con normas de grupo, especialmente presión del compañero. Es importante reconocer que los individuos que valorizan su membresía y sienten que sus necesidades personales se satisfacen formando parte del grupo pueden permitir presiones del compañero para influir sobre su comportamiento y desempeño.

Si el comportamiento del grupo es pobre y el director determina que ello se debe a que las normas o estándares de grupo son pobres, lo mejor que se puede hacer es reemplazar o abolir el grupo. Si ello no es posible, se identifica al líder, al proveedor y a la "personalidad" del grupo y se los remuevan.

### ***Conflictos dentro de grupos***

Diferencias de opinión, actitudes, valores y creencias crean conflictos internos en el grupo. De manera general, las normas del grupo sirven como un medio para manejar y enfrentarse a estas diferencias y por lo general el conflicto es controlado internamente. En algunos casos, sin embargo, los individuos no se pueden adaptar a las normas de grupo y llegan a estar insatisfechos con las relaciones interpersonales del grupo.

Si el desempeño formal de un grupo de trabajo es afectado por conflictos internos, el director debe puntualizar el problema e intentar resolverlo. Los remedios incluyen el cambio del liderazgo formal en el grupo; removiendo a un miembro o reagrupar dentro del grupo a los que no se ajustan a las normas del grupo; reduciendo el tamaño del grupo; y disolviendo el grupo por completo.

---

<sup>1</sup> R.F. Bailes, *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Addison-Wesley, Cambridge, Massachusetts, 1950.

## Capítulo 11

### Evaluación de personal

Personal bueno es muy valioso para la operación. Trabajadores de pobre calidad pueden restringir y dañar severamente a su programa. Por lo que, tenemos que la evaluación del personal es una función crítica para los directores. La selección de la persona correcta para un trabajo específico es crucial en ambas situaciones, normal y de emergencia. En situaciones de pre-desastre, tales como mitigación del desastre y programas de preparación, el tamaño del personal es constante y poco. Un director debe ser capaz de evaluar cada persona y asignarle la tarea apropiada. En ambiente de post-desastre, el personal del programa se expande rápidamente por la emergencia y se contrae conforme se presentan las fases de rehabilitación y reconstrucción. Por esta razón, el director debe evaluar constantemente al personal para asegurarse de que cada proyecto está siendo ejecutado en forma adecuada. Cuando el tamaño de la organización se reduce, el director debe evaluar cuidadosamente al personal para determinar quienes van a salir.

En el manejo de desastres, hay dos propósitos en la evaluación del personal. Tener las bases para tomar decisiones acerca del personal durante la transición entre las fases de un desastre y ayudar a mejorar el funcionamiento de la operación por medio de conocer que aspectos del trabajo individual de la persona necesitan mejorarse. Así, evaluación del personal es una importante técnica de control.

La tarea de evaluar la calidad del trabajo de otros en forma justa, profunda y regularmente es una de las más difíciles, pero es indispensable para facilitar las operaciones. Los subordinados requieren conocer como están laborando; los directores necesitan saber como se están desempeñando los subordinados; y las organizaciones necesitan

conocer si el personal está siendo empleado efectivamente.

Las evaluaciones de personal deben ser conducidas cuidadosamente. Si es realizada pobremente o sin tomar en consideración los sentimientos de la gente, la evaluación traerá desorden y servirá de poco al propósito, si es que de algo. La labor de un director es desarrollar un proceso de evaluación sistemática que tenga significado, justa y amplia.

En la administración moderna, el término "valoración del desempeño" es con frecuencia usado en lugar de "evaluación del personal", por considerarse menos amenazante.

### Propósito de la valoración del personal

En general, la valoración del personal se usa para influir sobre el desarrollo del empleado. Algunos de los propósitos más específicos de la valoración del personal son:

1. Dar información a la persona sujeta a la evaluación. Con el fin de hacer más positivas y eficientes contribuciones al desempeño, toda persona requiere ser retroalimentada acerca de su forma de trabajo actual.
2. Distribuir recompensaciones y sanciones. La promoción, transferencia, aumentos mentorios y despido pueden estar basados en la valoración de personal.
3. Servir como información para determinar necesidades de capacitación, reclutamiento y asignación.
4. Predecir el éxito futuro o utilidad de la persona.

## Criterios para valoración

Los criterios empleados en el sistema de valoración emergera del trabajo mismo. Estos deben:

1. relacionarse a los requerimientos del trabajo;
2. ser comprendidos y aceptados generalmente por ambos, el evaluador y la persona a ser valorizada.
3. estar basado sobre un concienzudo análisis del trabajo.

Aún cuando estos requerimientos sean satisfechos, la subjetividad por parte del evaluador no puede ser totalmente eliminada. Para minimizar las posibilidades de juicios pobres en las apreciaciones, es esencial enfocarse sobre *comportamiento* que se relaciona con estándares de desempeño. Entre más relacionado al trabajo y criterios del desempeño, mayor la probabilidad de que el trabajador recibirá una valoración significativa, justa y amplia.

## Medidas de la calidad de trabajo

Las medidas de desempeño están clasificadas como objetivas o subjetivas.

**Las medidas objetivas de la calidad de trabajo se** enfocan sobre productos o resultados, tal como el número de unidades repartidas, número de gente atendida, etc. Sin embargo, estas medidas pueden ser engañosas; resultados numéricos pueden ser influenciados por varios factores fuera del control del trabajador. Por ejemplo, el número de gente recibiendo ayuda en un área particular puede estar determinado por el tamaño del área, de manera tal que una evaluación basada solamente en números no reflejara con precisión el desempeño de un trabajador.

Medidas objetivas pueden utilizar datos de personal, tales como ausentismo, retardos, trabajo realizado, tasa de reclamaciones y frecuencia de accidentes. Es importante tener esta información pero es raro tenerla disponible en forma funcional; si datos de personal van a ser aplicados en forma justa y precisa, es necesario computar las estadísticas con cuidado.

**Medidas subjetivas del desempeño del trabajo** requieren el empleo del juicio personal por parte del evaluador. La valoración del desempeño es hecha

comparando una persona con otra (esfuerzo aplicado en el trabajo, cooperación con compañeros de trabajo, planeación del trabajo, etc.) o empleando una escala de rango (por ejemplo: de 1 = inaceptable a 5 = sobresaliente). Obviamente la efectividad de las medidas subjetivas depende bastante en el evaluador. Ello requiere imparcialidad, una habilidad para juzgar sin pasión factores de personalidad y desempeño, y una profunda familiaridad con los individuos bajo valoración.

## Errores cometidos en valoración de desempeño

En la aplicación de medidas objetivas o subjetivas de desempeño en el trabajo, con frecuencia resultan errores por sesgo de parte del evaluador. Estos errores comunes deben ser reconocidos y evitados:

**Efecto "Aureola"** Este error es tal vez el sesgo más difundido en apreciación de desempeño. Ello ocurre cuando el evaluador asigna rangos o hace juicios, los cuales estén influenciados por su impresión sobre las cualidades o desempeño de uno de los trabajadores en una simple dimensión de trabajo. La impresión general (o "aureola") entonces se acarrea sobre los rangos dados sobre otros aspectos de la labor. El evaluador falla en distinguir entre los diferentes niveles de desempeño sobre cada aspecto diferente.

Los errores de "efecto aureola" pueden ser minimizados por medio de definir claramente los aspectos varios de un trabajo y por medio de evaluar a todos los trabajadores sobre un aspecto antes de evaluarlos sobre un segundo, luego un tercero, y así sucesivamente. Aún más, la capacitación a evaluadores para reconocer la tendencia a cometer errores aureola ayuda a evitarlos.

**Bondad y Rudeza** Muchos directores pueden ser clasificados entre demasiado fáciles o poco amables. Los de rango fácil dan calificaciones a sus subordinados que son mayores al nivel de desempeño promedio de subordinados. Por otra parte, el poco amable da calificaciones que están por abajo del nivel de desempeño promedio para subordinados en la escala.

Las siguientes sugerencias se ofrecen para minimizar errores de bondad/rudeza: (1) obligar al evaluador a tasar a los subordinados, así, un porcentaje dado caerá en categorías tales como alto, medio y bajo (aunque esta técnica por sí sola puede producir evaluaciones tendenciosas); (2) reducir la ambigüedad de la escala de valores por medio de definir con claridad las dimensiones del sistema de tasación en términos tales que sean tan descriptivos y significantes como sea posible; y (3) establecer normas para cada función del trabajo para ser empleado por el evaluador como "garrote."

**Tendencia Central** El error de tendencia central es la poca voluntad por parte del evaluador para asignar rangos extremos — sea alto o bajo. El tasador tiende a moverse alrededor del punto medio en la evaluación de desempeño de los subordinados. Aunque esta tendencia es lo opuesto al síndrome bondad/rudeza puede ser minimizado empleando las mismas medidas para contrarrestarlo.

**Reciente** El desempeño reciente de un trabajador puede influir significativamente la valoración. Si el desempeño reciente crea precedente en la mente del evaluador sobre el desempeño a lo largo del período completo de valoración, puede sesgar su juicio. Por esta razón, los evaluadores tienen que cuidarse del buen, promedio y pobre desempeño reciente que influye en forma desproporcionada a la valoración. Colectando y evaluando el comportamiento demostrado a lo largo del período de apreciación, puede minimizar el error reciente.

En el manejo de desastres, los directores se enfrentan ante una complicación adicional: el desempeño durante períodos de rutina puede ser significativamente diferente que el desempeño durante una emergencia. Por ejemplo, una persona puede estar bien preparada para labores de preparación, sin embargo estar lejos, en términos de sus hábitos normales de trabajo, durante una crisis. Contrariamente, gente que puede no ser eficiente u organizada en situaciones normales de trabajo con frecuencia se levanta ante el desafío de la emergencia y se desempeña muy bien en el trabajo. Al evaluar personal bajo estas condiciones, el director en desastres debe decidir si el cambio es permanente y si la persona puede o deberá ser asignada a otra posición más adecuada a su habilidad para manejar la situación de trabajo.

## Un método de evaluación por directores en desastres

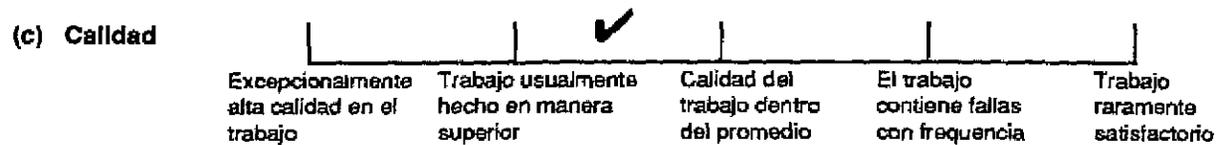
Muchos directores creen que un programa de evaluación basado en resultados es el más eficiente e informativo, especialmente cuando es parte de un programa motivacional y de desenvolvimiento completo.

Un programa de valoración basado en resultados se enfoca sobre lo logrado por el trabajador. Los aspectos clave son los siguientes:

1. El director y el subordinado se reúnen para discutir y en forma conjunta establecen objetivos a ser logrados por el subordinado durante un período especificado de tiempo.
2. Ambos, el director y el subordinado, intentan establecer objetivos que sean realistas, desafiantes, claros y amplios. Los objetivos estarán relacionados a las necesidades de ambos, la organización y el subordinado.
3. Los estándares para medir y evaluar los objetivos concuerdan.
4. El director y el subordinado fijan fechas intermedias de revisión, momentos en los cuales los objetivos serán re-examinados.
5. El director juega más un papel de instructor, consejero y apoyo que un papel de juez.
6. el proceso entero se centra sobre los resultados y en asesorar al subordinado y no sobre las actividades y requerimientos organizacionales.

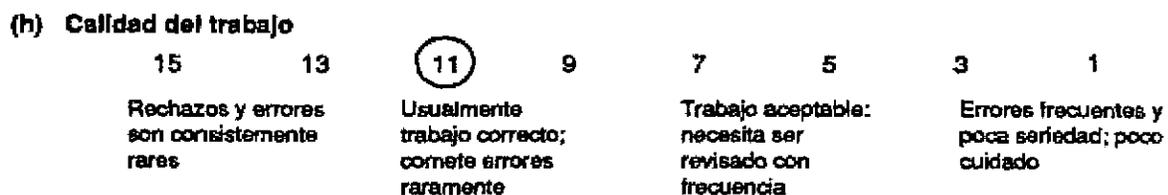
En este método hay ambos, beneficios y costos asociados potenciales. El hecho de que presta importancia a los resultados es un beneficio que también puede ser un problema. Centrándose solamente sobre los resultados puede distraer la atención del como cumplir con los objetivos. Un subordinado que reciba retro-alimentación acerca de lo que se ha logrado, aún puede no estar seguro acerca de como corregir su trabajo. Un director puede decirle a un subordinado de que un objetivo no fué conseguido, pero este tipo de retro-alimentación es incompleto; el subordinado necesita retro-alimentación u orientación acerca de como cumplir en la próxima ocasión.

## Algunos ejemplos de formatos de escala de valores



Factores de desempeño	Grado de desempeño			
	Consistentemente superior	Algunas veces superior	Consistentemente en el promedio	Consistentemente insatisfactorio
Calidad: Precisión Economía Pulidez	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	Pobre	Por abajo del promedio					Promedio					Sobre el promedio					Excelente								



(i) Calidad del trabajo \_\_\_\_\_

Considere el cuidado en general y precisión en el trabajo: Pobre, 1-6; Promedio, 7-18; Bueno 19-25.

Fuente: Fundamentals of Management, página 175.

Figura 11-1  
Algunos ejemplos de formatos de escala de valores

## Gráfica típica de escala de valores

Nombre \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio
<b>Cantidad de trabajo</b>					
Volúmen de trabajo aceptable bajo condiciones normales	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Calidad de trabajo</b>					
Profundidad, pulidez y precisión en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Conocimiento del trabajo</b>					
Claro entendimiento de los hechos o factores pertinentes al trabajo	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Calidades personales</b>					
Personalidad, presentación, sociabilidad, liderazgo, integridad	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Cooperación</b>					
Habilidad y voluntad para trabajar con asociados, supervisores y subordinados hacia metas comunes	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Confiianza</b>					
Consciente, profundo, preciso, confiable	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
<b>Iniciativa</b>					
Disposición en la aceptación de mayor responsabilidad. Empieza al mismo, sin temor al proceder el solo	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					

*Fuente:* William I. Glueck, **Personnel** (Dallas Business Publications, 1978), página 302 © 1978 por Business Publications, Inc.

Figura 11-2  
Gráfica típica de escala de valores

---

Otra limitante a este método es que la comparación entre subordinados es difícil. En programas tradicionales de evaluación de desempeño, todos los subordinados son tasados en base a dimensiones comunes. Dado que cada individuo usualmente tiene un conjunto diferente de objetivos en este método, es difícil hacer comparaciones entre todo un grupo de subordinados. Los superiores no solamente deben tomar decisiones sobre la base de los objetivos logrados, sino que también deben evaluar los objetivos por sí mismos.

## Realización de la evaluación

En el manejo de desastres, la valoración de personal ocurrirá cada vez que un programa haga la transición de una fase a otra. En períodos no críticos, una valoración por año puede ser suficiente; en un ambiente de postdesastre, debido a que las circunstancias cambian más rápidamente, las valoraciones pueden suceder mensualmente o aún más frecuentemente. Apreciaciones pueden estar basadas en la duración del servicio; contrataciones recientes son usualmente evaluadas más frecuentemente que el personal más antiguo. Esto es, un calendario de valoraciones dependerá de la situación y sobre el propósito de la evaluación.

Deberá recordarse que si las evaluaciones del desempeño están muy separadas u ocurren con demasiada frecuencia, el trabajador puede no ser capaz de aplicar la retro-alimentación recibida para hacer mejores. El programa de evaluación del desempeño será considerado como un proceso continuo que se centra en ambas, cumplimiento de la tarea y sobre desarrollo personal.

### *La entrevista de evaluación*

Los directores pueden sentirse incómodos sobre la discusión de problemas o debilidades de un subordinado, de esa manera algunas sugerencias

para preparar y realizar la entrevista de evaluación se dan enseguida:

#### *Preparación de la entrevista:*

1. Sostenga una discusión de grupo con los empleados a ser evaluados para describir los estándares generales para sus valoraciones.
2. Clarifique cualquier diferencia en lenguaje que pueda existir entre la evaluación formal y la entrevista.
3. Si usted está enojado con un empleado, hable sobre ello antes de la entrevista, no durante ella.
4. Tenga en consideración los sergos propios al juzgar a la gente.
5. Revise el plan de compensaciones del trabajador y este enterado sobre su historia de salario.
6. Si usted ya ha dado al trabajador un número de evaluaciones negativas, este preparado para tomar un acción.

#### *Conduciendo la entrevista.*

1. Centrarse sobre desempeño positivo en el trabajo.
2. Recuerde que puntos débiles y fuertes usualmente resultan de las mismas características generales.
3. Admita que su juicio acerca del desempeño contiene algo de subjetividad.
4. Ponga en claro que la responsabilidad por desarrollo reside en el individuo siendo evaluado, no con usted (el evaluador).
5. Sea específico al citar ejemplos.<sup>1</sup>

Si el intento de la evaluación es ayudar a mejorar el desempeño, el evaluador proporcionará retro-alimentación formal al trabajador. Sin retro-alimentación, él/ella tendrá dificultad en hacer los ajustes necesarios para mejorar desempeño.

---

<sup>1</sup> Fuente: John Cowan, "A Human Factors Approach to Appraisals", *Fundamentals of Management Personnel*. (Noviembre - Diciembre, 1975), pp. 49-50