

TITULO: El modelo Tavistock de la organización: Los conceptos de la tarea principal y las fronteras

AUTOR: Stan De Loach, Ph.D.

La teoría de Wilfred Bion acerca del comportamiento grupal es la piedra angular del método Tavistock, que se aplica en el análisis y la consultoría organizacionales. Su teoría se originó en observaciones de grupos durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Comenzó a difundirse al ser publicado en 1961 su libro Experiencias en grupos.

La mayoría del trabajo de Bion y sus colaboradores (H. Bridger, G. Higgin, E. Jaques, E. Miller, A. K. Rice, E. L. Trist y P. M. Turquet) fué llevada a cabo en el Tavistock Institute of Human Relations, en Londres, Inglaterra. Por eso, se llama el método Tavistock. Pero las bases del método también reúnen unas ideas del psicoanálisis y de la teoría de sistemas.

LA ORGANIZACION SEGUN EL MODELO TAVISTOCK

Una organización es un sistema abierto que tiene una tarea principal que realiza para sobrevivir. El sistema puede realizar su tarea principal únicamente mediante el intercambio de materiales con su medio ambiente. Este intercambio consiste en varios procesos: la importación de recursos y materiales, la conversión de ellos, el consumo de algunos bienes para el mantenimiento del sistema y la exportación de productos, servicios y desperdicios.

El punto de vista Tavistock está caracterizado por un enfoque sociotécnico, lo cual es una manera global e intersistémica de conceptualizar una organización. El hecho de que las empresas dependen del esfuerzo del ser humano significa que las fuerzas sociales estarán vigentes y que influirán en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, un enfoque solamente sobre la tecnología se considera como defectuoso e inapropiado.

El método Tavistock toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los trabajadores. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico. Trata de promover la optimización de estos tres aspectos de la realidad organizacional.

Las actividades de un sistema abarcan todos estos procesos psicológicos, sociales y tecnológicos, ya sean relacionados con la elaboración de productos para exportación o con las necesidades emocionales de los empleados. Las

actividades de una empresa incorporan todo lo que ella hace para poder cumplir con sus metas. Cumpliendo con sus metas, sus objetivos, es lo que le permite sobrevivir.

Debido a la presencia de procesos subyacentes y ocultos, las actividades de la empresa son más amplias que meramente los procesos laborales. La relación entre las actividades y el trabajo de una empresa es íntima. Sin llevar a cabo las actividades idóneas para que haya cierto nivel de comodidad psicológica entre los empleados, el trabajo en sí resulta ser perjudicado.

En cada momento, en cualquier grupo, hay dos niveles de actividades o fuerzas que están operando. Hay actividades que reflejan la irracionalidad del grupo, las cuales Bion (1985) llamó "el grupo de suposición básica." Hay también actividades del "grupo de trabajo," que es el nombre que él dió a aquel aspecto del grupo que queda dedicado a la tarea y que desarrolla una estructura que facilite la tarea. Las dos clases de actividades son simultáneas y ejercen efectos mútuos entre sí.

ACTIVIDADES DEL GRUPO DE SUPOSICION BASICA

El funcionamiento de las suposiciones básicas es irracional. Bajo su influencia, la gente se comporta como si su supervivencia fuera basada en uno de cuatro estados emocionales o creencias falsas. Los grupos suelen moverse de una suposición básica a otra, mientras que intentan limitar la ansiedad psicótica que las engendra.

Las suposiciones básicas son defensas regresivas en contra al movimiento hacia un comportamiento grupal más maduro, es decir, *el grupo de trabajo*. Son adaptaciones a las ansiedades tanto obvias como latentes en el grupo. Las principales ansiedades son causadas por algunos factores que podemos modificar (por ejemplo, la estructura organizacional, la claridad de las fronteras, la definición del rol y de la tarea) y algunos factores que no podemos eradicar (por ejemplo, la inconsciencia del ser humano tanto como su naturaleza emocional).

La primera suposición básica es la de dependencia, en la cual los miembros de una organización se comportan en su puesto de trabajo como si estuvieran allí para ser cuidados y dirigidos por un individuo tierno y omnipotente. El grupo se comporta como si fuera estúpido o incompetente, con la esperanza de ser rescatado de su impotencia por un líder poderoso que instruirá y dirigirá al grupo hacia el logro de sus objetivos.

La fantasía o creencia falsa contenida en la suposición básica de dependencia es que el líder es más capaz de lo que es y que los seguidores son más deficientes o incompetentes de lo que son. Los miembros del grupo, bajo la influencia de esta creencia falsa, buscan evitar el ejercicio de su autoridad

personal y rechazan el concepto de su responsabilidad individual. Como consecuencia, la tarea principal del grupo se descuida.

La segunda suposición básica es la de pelea o huída, en la cual los miembros del grupo se comportan como si estuvieran en su puesto laboral para mantenerse lejos del cambio y de la ansiedad, y como si fuera posible escaparse de sus incomodidades emocionales por pelear o huir de la situación. Es una defensa que se contrapone al desarrollo, precisamente porque el progreso implica la ansiedad y el cambio.

La huida puede ser hacia el futuro o hacia el pasado, hacia eventos fuera de la situación actual o hacia la especulación intelectual. El grupo percibe que su supervivencia depende o de pelear (sea por agresión directa o por la creación de chivos expiatorios) o de huir de la tarea (demostrado en la pasividad o el repaso de historias ya conocidas). A cualquiera que movilice las fuerzas agresivas o evasivas del grupo, le es otorgado el liderazgo; pero los intentos de ser líder duran poco tiempo, porque el grupo tiende a vacilar entre pelear y huir y la naturaleza distinta de cada tendencia requiere de un líder diferente para cada actividad.

La tercera suposición básica es la de emparejamiento, en la cual dos o más miembros del grupo, con el acuerdo usualmente tácito de los demás, se unen y se distinguen del resto del grupo en busca de consolación mutua. La implicación de este emparejamiento es que el grupo está reunido para salvarse de sus sentimientos irracionales a través de la unión de personas, grupos o subgrupos. El grupo desea que el emparejamiento cree algo o a alguien que guiará las cosas hacia una nueva y mejor dirección. Sin embargo, el producto indispensable de esta unión no es un líder capaz sino la esperanza de una salvación que siempre tiene que quedarse por realizar.

En un grupo ubicado en el funcionamiento característico de la cuarta suposición básica, la de fusión o unidad (Turquet, 1974), todos se sienten iguales, con los mismos problemas y las mismas emociones y capacidades. Todos actúan como si estuvieran de acuerdo en lo que deben hacer y en cómo hacerlo. El valor positivo, es decir, la generatividad del conflicto queda descartada a la vez que el conflicto se niega. Es sobresaliente el carácter irreal e improductivo de esta posición.

Colectivamente, estas cuatro suposiciones básicas se consideran como la agenda oculta e inconsciente de los miembros del grupo. La mentalidad de las suposiciones básicas, compuestas de deseos inconscientes, temores, fantasías, impulsos y proyecciones, está enfocada hacia dentro de sí mismo y hacia una realidad emocional primitiva.

Siempre existe una tensión entre el grupo de suposición básica y el grupo de trabajo; ordinariamente esta tensión está balanceada por las estructuras y reglas del trabajo y por las normas del grupo. Pero, los grupos pasan ratos más frecuentes y más largos en la mentalidad de las suposiciones básicas que en la del grupo de trabajo.

Ninguna organización humana se libera totalmente de la influencia del modo de pensar típico de las suposiciones básicas. Por lo tanto, reconocerlas, concientizarlas y a la vez proveer una tarea definida y una estructura que apoye la tarea, representan los modos principales de manejarlas y así reducir su influencia negativa sobre los grupos.

ACTIVIDADES DEL GRUPO DE TRABAJO: LA TAREA PRINCIPAL

La tarea principal es la misión o el objetivo que justifica la formación de un grupo o una empresa. Es el propósito conocido para su existencia como grupo u organización. El grupo de trabajo es relativamente civilizado y racional. Está orientado hacia afuera de sí mismo, hacia la tarea principal.

En un grupo que está funcionando con la mentalidad del grupo de trabajo, el liderazgo se deriva de la tarea y es posesión natural del que tenga la mayor capacidad para realizarla. Lógicamente, la posesión del liderazgo varía según las exigencias de la tarea actual.

A nivel individual, también se puede precisar una tarea principal que debe contribuir al cumplimiento de la tarea organizacional. A menudo, la tarea de un individuo está definida por el título de su puesto: secretaria, contador público, maestro. Pero cada organización es una cultura diferente y tiene expectativas distintas e inclusive irracionales. Por eso, una persona puede creer entender su propia tarea principal y la de su grupo u organización, aun cuando no es así.

En una organización, la tarea principal de cada individuo es determinada por la de la organización entera. Así mismo, la autoridad y responsabilidad de cada persona dentro de una organización proceden de su rol y su competencia. En este sentido, la autoridad es simplemente la capacidad para hacer el trabajo.

La estructura y la dirección de una organización deben autorizar y permitir el ejercicio legítimo de esta autoridad individual. La autorización no es igual que la autoridad. La autorización es una conciencia subjetiva del grado al cual uno tiene la autoridad delegada necesaria para hacer su trabajo. Optimamente, una organización madura y racional fomenta la creencia de que cada persona tiene la responsabilidad de regular las fronteras de su propio comportamiento, basando sus decisiones en pro o en contra de ciertas actividades en el conocimiento de la tarea principal y de su propia tarea, autorización y competencia.

La eficiencia con la cual una persona puede hacer su tarea y así contribuir al éxito de la empresa depende de su comprensión de la tarea. La tarea principal define lo que queda dentro y lo que queda fuera de las actividades sancionadas. Dictamina las fronteras de atención y acción. Definida en términos funcionales, la tarea principal es un marco de referencia para el comportamiento laboral. Por lo tanto, debe ser explícita y pública para que todos sepan a qué dedicar sus energías.

Definir la tarea es la responsabilidad de los directivos, pues es una actividad gerencial. Una falta de atención a este deber administrativo conduce a mucha ineficiencia e incumplimiento de la tarea en todos los niveles de la organización.

Algunas tareas principales son sencillas y fáciles de describir; otras son complejas y variables. Cuando la claridad de la tarea es mínima o insuficiente, cada persona la interpreta a su manera y cumple con lo que sea su idea de ella.

Pero la tarea principal no es decidida de una vez sino que pasa por definición continua y colaborativa. Esta definición dinámica de la tarea involucra la negociación y el intercambio tanto dentro de la empresa como con el medio externo. El hecho de que cualquier tarea tendrá varias facetas y se verá distinta desde la perspectiva de cada empleado y departamento subraya la importancia de promulgar una definición clara y actualizada de la tarea.

Los directivos de la organización juegan un papel decisivo en este proceso de aclaración. Un efecto positivo del proceso es la formalización de un lenguaje común dentro de la organización. Tal lenguaje común incrementa la integración y aculturación de los miembros. Llega a ser un lenguaje laboral que favorece la comprensión y el cumplimiento de la tarea principal.

De una forma sustancial, la definición adecuada y delimitadora de la tarea principal disminuye las ansiedades irracionales que impiden el trabajo y la colaboración productiva. Suprime preocupaciones por asuntos ajenos a la tarea. En cambio, si la tarea principal no está precisada, cualquier mando, regaño o crítica por parte de los supervisores o directores parece arbitrario y puede personalizarse y así estimular la ansiedad y el funcionamiento del grupo de suposición básica.

ACTIVIDADES DEL GRUPO DE TRABAJO:

EL CONCEPTO DE LAS FRONTERAS

Las interacciones dentro del sistema e igualmente entre el sistema y su medio ambiente se regulan por el concepto de fronteras. Las fronteras son tanto físicas como psicológicas.

Como la piel de un individuo lo separa e individualiza de otras personas, las fronteras psicológicas internas y externas dividen la realidad de la fantasía, el pensamiento del impulso, la persona de su rol y un grupo de otros grupos. El intercambio con otros sistemas, asociado con el logro de la tarea organizacional no es factible a menos que se establezcan y se mantengan ciertas fronteras que sean conocidas por todos, dentro y fuera de la organización.

Los límites establecidos tienen que ser lo suficientemente firmes para conservar la integridad de lo que se tiene dentro de ellos y lo suficientemente permeables para admitir de transacciones entre el medio interno y el externo. Todos los aspectos del trabajo tienen fronteras. La tarea, la autoridad, el rol y la responsabilidad pueden definirse con referencia a sus límites para una persona específica. Las fronteras se colocan racionalmente en donde sea lógico, en cuanto a la tarea, es decir, donde haya diferencias de función.

La claridad y disponibilidad de información son tan críticas en los asuntos de fronteras como lo son en cuestiones de la tarea principal. Cuando la información se esconde o se guarda como si fuera propiedad privada o cuando la información es un recurso utilizado para exagerar o aumentar el poder personal, se crea un ambiente de ignorancia y paranoia organizacionales.

La información más sobresaliente es siempre la que expone los límites de la tarea principal y aclara la estructura de la empresa. Por lo regular, se tiene por información sólo lo que se puede saber conscientemente; pero, en el modelo Tavistock, los datos no verbales, encubiertos y estructurales también se emplean para analizar y comprender una empresa.

La creencia de que la información no debe ser anónima está de acuerdo con la idea de que cada persona tiene responsabilidad por su propio comportamiento en la organización. Todos deben poder averiguar quién escribió un comunicado y en cuál nivel de la organización se tomó alguna decisión. Al no ser así, se extiende la irracionalidad hasta impedir la operación de la organización.

Una manera de asegurar el funcionamiento organizacional es a través de la definición e imposición de una estructura racional. La estructura se refiere a los tipos de control, restricciones y énfasis selectivo que forman el medio laboral; fundamentalmente, la estructura tiene que ver con asuntos de fronteras. Las estructuras conocidas y apoyadas por la dirección inspiran la confianza, mientras que las estructuras invisibles o implícitas incitan ciertos sentimientos de manipulación.

REFERENCIAS

Bion, W. R. (1985). Experiencias en grupos (originalmente publicado en 1961).

Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Turquet, P. (1974). Leadership: The individual and the group. En G. S. Gibbard, J. J.

Hartman, & R. D. Mann (Eds.), Analysis of groups (págs. 349-371). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Este artículo fué publicado en **MANAGEMENT TODAY** en español, abril de 1990, págs. 21-22, 24-26.