

COHESIÓN GRUPAL EN UNA EMPRESA ESTATAL CUBANA

GROUP COHESION IN A CUBAN STATE-OWNED COMPANY

Susett de la Caridad Naranjo Pou

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba.

Jorge Enrique Torralbas Oslé

Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

La mayor parte de la vida transcurre en contextos laborales, que tienen su naturaleza en el espacio grupal, donde la cohesión grupal desempeña un papel protagónico. El objetivo de esta investigación es caracterizar la cohesión grupal en una empresa estatal cubana desde una perspectiva cuantitativa que responde a un modelo descriptivo-correlacional. La muestra está conformada por los 32 trabajadores de la institución, y las técnicas empleadas fueron el sociométrico, el cuestionario Metas y normas y el dibujo. Los resultados revelan que los trabajadores presentan mayor atractivo en el ejercicio de la tarea que en la esfera de los aspectos sociales; en esta última el grupo presenta notables dificultades para la integración. En el grupo se privilegian las inversiones; se rechaza la dirección, lo político, la calidad y lo comercial; se aísla la reserva; y resulta ambivalente la dirección, la supervisión, la informatización y la economía. La relación dialéctica entre la sociedad, el grupo y el individuo queda dibujada en la empresa de estudio. Su comprensión es una invitación para desarrollar acciones concretas que generen mayor eficiencia a nivel individual y grupal.

Palabras claves: cohesión grupal, desempeño grupal, empresas, grupos laborales.

ABSTRACT

Most of life takes place in work contexts, which have their nature in the group space, where group cohesion plays a leading role. The objective of this research is to characterize group cohesion in a Cuban state enterprise from a quantitative perspective that responds to a descriptive-correlational model. The sample is made up of 32 workers of the institution, and the techniques used were the sociometric, the Goals and Norms questionnaire and the drawing. The results reveal that the workers present greater attractiveness in the exercise of the task than in the sphere of social aspects; in the latter, the group presents notable difficulties for integration. In the group, investments are privileged; management, political, quality and commercial aspects are rejected; reserve is isolated; and management, supervision, computerization and economy are ambivalent. The dialectical relationship between society, the group and the individual is drawn in the company under study. Its understanding is an invitation to develop concrete actions that generate greater efficiency at the individual and group levels.

Keywords: *group cohesion, work efficiency, enterprises, work groups.*

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de la vida de las personas transcurre en contextos laborales. Este es el medio por excelencia para la satisfacción de necesidades económicas, de superación profesional y de socialización en la vida adulta. La vida laboral se desarrolla en espacios grupales, por ende, resulta clave generar dinámicas saludables. Esto repercute en la satisfacción de los trabajadores y en un mejor desempeño del grupo en su tarea y, por tanto, mejores resultados para la empresa (Robbins, 1996). El proceso de cohesión grupal permite este análisis, pues ayuda a entender la formación, mantenimiento y dinámica del grupo, es punto de partida para comprender otros procesos como el desarrollo y la influencia grupal y tiene relación positiva con el desempeño del grupo (Greene, 1989; Carron y Brawley, 2000; Dion, 2000; Fuentes, 2004; Torralbas y Escandón, 2019; Torralbas y Naranjo, 2020).

Esta investigación se desarrolla en una empresa estatal cubana, que se nombrará ORG para preservar su identidad. Esta empresa tiene, entre otras cualidades, que es un sistema integrado de museos que tiene

como misión satisfacer el enriquecimiento cultural y el sano esparcimiento de los clientes nacionales y extranjeros, así como el fortalecimiento de la educación patriótico-militar e internacionalista, exponiendo, divulgando y protegiendo el patrimonio material y espiritual que atesora con un servicio eficiente, de calidad y alta profesionalidad.

El estudio responde a una demanda de su Consejo de Dirección. Un diagnóstico realizado por la propia dirección arrojó deficiencias en las relaciones entre los trabajadores y los directivos, capacidades insuficientes para el liderazgo por parte de los jefes y niveles de satisfacción laboral medios-bajos. Con estos elementos, la dirección se acercó a nuestro equipo de investigación para profundizar en contenidos grupales para contribuir al bienestar de los trabajadores, a la eficiencia y competitividad de la empresa. Además, la pertinencia de esta investigación estriba en la importancia que tiene el perfeccionamiento de la empresa estatal para el logro de los objetivos de nuestra sociedad. Ella, en el modelo económico cubano, constituye el eslabón esencial y actor más importante (Martínez y Puig, 2019). Es clave encontrar modos de comprender las dinámicas organizacionales para potenciar su eficiencia para el desarrollo económico y social del país (Hernández *et al.*, 2015).

Autores como Koys y DeCotiis (1991) y Abregu y Heredero (2009) han analizado la cohesión como una variable dentro del clima organizacional, otros la han estudiado como proceso grupal independiente en este mismo contexto (Berkowits, 1954; Greene, 1989; Mullen y Copper, 1994; Cequea, Núñez y Rodríguez, 2011). En ambos casos, el impacto de este proceso sobre la eficacia de la institución laboral ha sido un movilizador clave.

Se asume una visión multidimensional para la comprensión de la cohesión grupal. Torralbas (2017) propone la siguiente definición:

Proceso dinámico sobre el que emerge la grupalidad. Expresa el atractivo del grupo para sus miembros, así como la integración de estos a nivel afectivo, valorativo y comportamental con la finalidad de conseguir los objetivos grupales y la satisfacción de las necesidades de sus miembros. (p. 26)

En esta definición se asume el estudio de la cohesión desde dos dimensiones: la dimensión individual, que expresa el atractivo que tienen los miembros para seguir perteneciendo al grupo y la posición que ocupan, tanto en el ejercicio de la tarea como en las relaciones sociales, y la dimensión grupal, donde se expresa el nivel de integración del grupo, es decir los vínculos que establecen los miembros para el logro de los objetivos funcionales y la satisfacción de necesidades en la esfera social. En ambas dimensiones

van a estar presentes los estratos en los cuales el grupo vive permanentemente: afectivo, valorativo y comportamental (Torrallas, 2017).

El objetivo del estudio es caracterizar la cohesión grupal en la empresa estatal ORG, tanto su dimensión individual como grupal.

1. MÉTODO

1.1. Participantes

La muestra fue conformada por la totalidad de los miembros del grupo. Así es que participaron los 32 trabajadores de la ORG. De ellos el 53.1 % son mujeres y el 46.9 % hombres, 31.3 % son de piel blanca, 28.1 % negra y 40.6 % mestiza; mayoritariamente son trabajadores entre 46 y 59 años (46.9 %) y con nivel medio superior (53.1 %).

1.2. Medidas

Para la recogida de los datos se emplearon los siguientes instrumentos:

- Análisis documental: se realiza una revisión de documentos rectores para la institución, tales como la *Estrategia de desarrollo para el periodo 2018-2020*, *Plan anual de actividades 2019*, *Reglamento organizativo* y *Actas del Consejo de Dirección*.
- Dibujo “La ORG”: posibilita explorar de forma cualitativa y proyectiva la representación que los trabajadores tienen de su centro laboral.
- Test sociométrico: se empleó el método de nominación directa sin establecer límites de elecciones.
- Cuestionario de metas y normas: su objetivo es identificar las metas y normas grupales, así como el coeficiente de concordancia de la identificación de las mismas y de su jerarquía. Constituye una adaptación de la creada por Mara Fuentes en 1982.

En estos dos últimos casos la operacionalización del proceso de cohesión grupal sigue la metodología de Torrallas (2017), en la cual la dimensión individual se explora mediante medidas de conectividad (densidad de elecciones, distancia geodésica, red egocéntrica), las medidas de intensidad de los vínculos (reciprocidad) y de organización grupal (tipos sociométricos, razones de los sujetos para emitir simpatías y antipatías y medidas de centralidad). En la dimensión grupal se exploran igualmente medidas de conectividad (distancia geodésica, diámetro, red egocéntrica y conectividad), medidas de intensidad de

vínculos (compactación) y medidas de organización grupal (tipos sociométricos, razones de los sujetos para emitir simpatías y rechazos, subgrupos, medidas de centralidad y unidades valorativas en torno a las metas y normas).

1.3. Tipo de diseño

El enfoque que sigue este estudio es cuantitativo y responde a un modelo descriptivo-correlacional. Procura medir y recoger información sobre la variable en cuestión, así como establecer relaciones con datos sociodemográficos. Es además no experimental, porque no se manipula ninguna variable intencionalmente, pues el objetivo es observar el fenómeno de la cohesión grupal tal como se da en su contexto natural. Finalmente, es transaccional, porque se pretende recolectar los datos correspondientes a la variable en un único momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

1.4. Procedimiento

Se eligió la temática a explorar en función de la demanda de la organización. Se realizó el estudio teórico referente al tema de cohesión grupal, haciendo énfasis en los contextos organizacionales. Se fijaron horarios para la aplicación de las técnicas. Posteriormente se elaboraron los análisis, conclusiones y recomendaciones. Fue devuelto los análisis al Consejo de Dirección, donde se constató la pertinencia de los resultados y se enriquecieron los análisis.

2. RESULTADOS

2.1. Dimensión individual de la cohesión grupal

En la tabla 1 se muestran las medidas a tener en cuenta para el análisis de la dimensión individual de la cohesión:

Tabla 1. Medidas de cohesión grupal en la dimensión individual

Indicadores	Ejercicio de la tarea	Relaciones sociales
Media de simpatías	6.8	2.5
Media de rechazos	2.1	1.7
Densidad de simpatías	21.90 %	8.0 %
Densidad de rechazos	6.70 %	5.50 %

Reciprocidad simpatías	42.60 %	38.60 %
Reciprocidad rechazos	11.86 %	1.85 %

La media de elecciones y la densidad es casi tres veces mayor en el ejercicio de la tarea que en los aspectos sociales, lo que indica que existe mayor interés por parte de los trabajadores en establecer vínculos con fines laborales que afectivos. El 18.75 % de la muestra no emitió ninguna elección en la esfera afectiva: 4 de ellos son sujetos aislados, 1 sujeto promedio y 1 sujeto preferido (sobre este fenómeno se profundizará más adelante).

Los vínculos especialmente fuertes, por ser bidireccionales, se aprecian más en las simpatías que en los rechazos. Este indicador permite observar que la falta de simpatías no está dada por la existencia de repulsión, sino por indiferencia en establecer vínculos en el ámbito de las relaciones sociales. Las razones para la emisión de simpatías y rechazos se agrupan en seis categorías (tabla 2):

Tabla 2. Criterios para emitir simpatías y rechazos

Criterios de elección	Ejercicio de la tarea		Relaciones sociales	
	Simpatías	Rechazos	Simpatías	Rechazos
Cualidad para las relaciones sociales	12.0 %	40.7 %	22.7 %	47.1 %
Cualidades personales vinculadas a la tarea	52.0 %	46.3 %	2.3 %	11.8 %
Beneficio de la relación	34.0 %	1.9 %	45.5 %	11.8 %
Semejanza interpersonal	0.0 %	11.1 %	4.5 %	29.4 %
Tiempo de la relación	2.0 %	0.0 %	9.1 %	0.0 %
Vínculo social	0.0 %	0.0 %	15.9 %	0.0 %

Como se puede apreciar, las cualidades para las relaciones sociales funcionan como argumentos por excelencia para rechazar a los miembros del grupo, tanto en el ejercicio de la tarea como en los aspectos sociales. Esto es bien interesante, porque la indiferencia existente en esta área ahora se matiza. La presencia de tantos argumentos desde las relaciones sociales habla de su carácter regulador, por lo que la indiferencia en esta esfera se presume afecte el desempeño del grupo.

Las cualidades personales vinculadas a la tarea es el criterio rector de la esfera funcional en cuanto a las simpatías. El beneficio que se obtiene de la relación constituye un criterio clave para ambas esferas en cuanto a las simpatías. Es más recurrente el beneficio mutuo de la relación, evidenciado en frases como “trabajamos bien juntos”, “nos ayudamos”, que el beneficio individual. La ausencia de semejanza interpersonal emerge con mayor intensidad en los argumentos para rechazar en ambas esferas, en este indicador resaltan la divergencia de intereses y las diferencias de edad. El tiempo de la relación solo está presente en unos pocos argumentos dentro de elecciones de simpatías. El vínculo social, entendido como la percepción de una relación de amistad, solo emerge en la esfera de los aspectos sociales para sostener vínculos positivos.

La dimensión individual también explora la posición asumida/asignada de los individuos en el grupo. En la figura 1 se muestra la proporción de los tipos sociométricos. Se evidencia que en la esfera de las relaciones sociales existe mayor claridad en la asignación de un tipo sociométrico u otro, alcanzando también menor nivel de ambivalencia (menor porcentaje de sujetos controvertidos) que la esfera funcional.

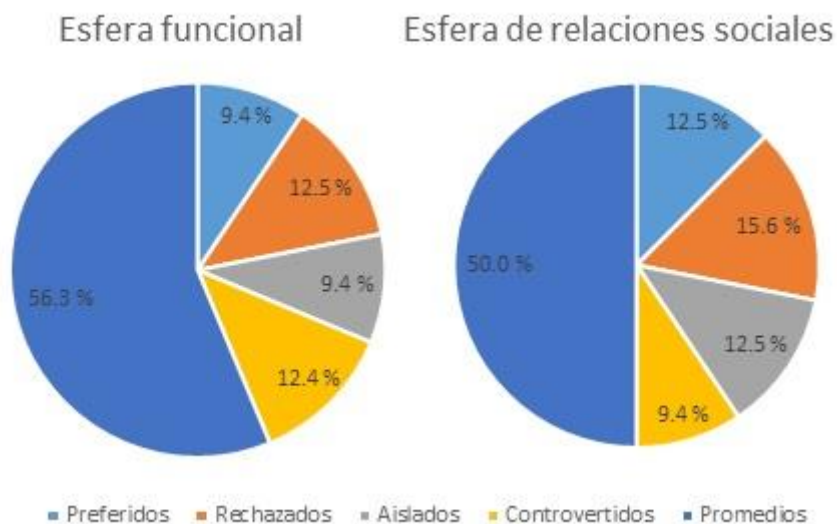


Figura 1. Proporción de tipos sociométricos por cada esfera.

En la esfera funcional los sujetos preferidos son mujeres, dos de ellas miembros del Consejo de Dirección (las directoras de Inversiones y Recursos Humanos) y además preferidas globales. El tercer miembro preferido es una especialista en economía que moviliza fuertemente a los miembros de su departamento y de Servicios Internos. Son elegidas por sus cualidades positivas para el ejercicio de la tarea

(responsable, proactiva, trabajadora) y por cualidades que favorecen las relaciones sociales (buena persona). No emiten elecciones entre ellas, lo cual atenta al proceso de integración grupal. No obstante, se aprecia la existencia de una gran cantidad de miembros que funcionan como puentes para, al menos, dos de los miembros preferidos. Tampoco emiten rechazos entre ellos.

Los cuatro sujetos rechazados son hombres y pertenecen al Consejo de Dirección. El miembro más rechazado ocupa el cargo de director adjunto y es caracterizado como “prepotente”, “sin capacidades directivas” y “autosuficiente”. Su red egocéntrica a dos pasos lo hace acceder solo a la mitad del grupo. Los rechazos provienen de todos los segmentos de la entidad, incluidos de otros dos miembros de igual posición. Los restantes miembros rechazados ocupan los cargos de funcionario político (“habla mucho y resuelve poco” y “muelero”), especialista en calidad (“poco trabajador” y “charlatán”) y director comercial (“autosuficiente”). Para este último miembro los rechazos provienen de al menos 3 miembros que obligatoriamente tienen que trabajar con él.

Los sujetos aislados son trabajadores del departamento de Servicios Internos. En ninguno de los tres casos la condición de aislado inhabilita a los miembros para acceder a los capitales sociales del grupo, debido a que están conectados por miembros promedios y en dos casos por un miembro preferido, lo que posibilita una red egocéntrica efectiva.

En cuanto a los sujetos controvertidos, encontramos a la directora general. Es elegida fundamentalmente por sus cualidades positivas hacia la tarea (“responsable”, “con alta capacidad analítica”), pero es rechazada por “ser demasiado exigente” y “prepotente”. Otros miembros que resultan ambivalentes para el grupo son el jefe de Supervisión y Control, el jefe de grupo de Informática y una especialista en Economía. El primero de ellos es elegido por sus cualidades positivas para la ejecución de la tarea, pero recibe rechazos aislados por sus cualidades entorpecedoras en las relaciones sociales. Respecto a los dos miembros controvertidos restantes, son elegidos y rechazados por cualidades en la esfera funcional.

Respecto a la esfera de los aspectos sociales, los sujetos preferidos son mayoritariamente mujeres y trabajadores no directivos. Comparten ser elegidos por el beneficio que aportan en su vínculo con otros y por sus cualidades positivas para las relaciones sociales: “es divertido”, “agradable”. Cada uno moviliza a sectores diferentes del grupo, lo que denota fragmentación en la entidad. Sus relaciones directas son inexistentes o débiles, lo cual también atenta contra la integración.

Los sujetos rechazados en esta esfera son los mismos que en el ejercicio de la tarea, solo se agrega una mujer que también pertenece a Supervisión y Control de la ORG. El director adjunto vuelve a ser el sujeto más rechazado. Tiene 100 % de componentes débiles en su red. Algunos argumentos que lo sustentan son: “no compartimos intereses”, “es autosuficiente” y “tenemos caracteres incompatibles”. En

cuanto a los restantes miembros rechazados que se repiten en su rol, es percibido como “autosuficiente” y “oportunista” el director comercial. El funcionario político de 67 años y el especialista en calidad de 64 años son rechazados por la presencia de cualidades que entorpecen las relaciones sociales (“charlatán”) y la divergencia de intereses que viene acompañada por su edad. Respecto a la especialista en Supervisión, es rechazada fundamentalmente por mujeres que la consideran “superficial”, “mala persona” y “autosuficiente”.

Los sujetos aislados no presentan interés en establecer vínculos con otro miembro, no emiten ni reciben ninguna elección, lo cual afecta cabalmente la integración del grupo en esta esfera. Se aprecia entonces que dos de los sujetos aislados representan los extremos en cuanto a periodo etario.

Los miembros controvertidos son la directora general, el jefe de Supervisión y Control y la especialista en Recursos Humanos. Los dos primeros se repiten en su rol. La directora es elegida por el vínculo social (“somos amigas”) y los rechazos se deben a la ausencia de intereses comunes. En el segundo caso, la ambivalencia del grupo estriba en que algunos miembros simpatizan con él por ser “divertido” y otros lo rechazan describiéndolo como “autosuficiente” y “oportunista”. En el caso de la especialista, recibe simpatías debido a sus cualidades positivas para las relaciones sociales (“agradable”, “buena persona”) y rechazos provenientes exclusivamente de mujeres, debido a ser “superficial”.

2.2. Dimensión grupal de la cohesión grupal

A continuación se muestran las medidas de conectividad del grupo de la ORG (tabla 3):

Tabla 3. Medidas de conectividad en la dimensión grupal

Indicadores	Ejercicio de la tarea	Relaciones sociales
Conectividad	0.938	0.454
Media distancia geodésica	1.7	4.8
Diámetro	4	8
Red egocéntrica a dos pasos	94.95 %	43.84 %
Proporción componentes débiles	15.23 %	56.34 %

El grupo estudiado presenta grandes dificultades para integrarse y conectarse en la esfera de los aspectos sociales, elemento que se corrobora con cada uno de los índices anteriores. Un ejemplo de ello es la

naturaleza de los miembros aislados. En esta esfera se caracterizan por ser trabajadores que no tienen interés alguno en establecer vínculos y tampoco son receptores de alguno. Esto provoca una mayor distancia para acceder a los restantes miembros y al capital social del grupo. En la esfera del ejercicio de la tarea, los indicadores muestran mayor conectividad. El diámetro y la distancia geodésica también apuntan a una mayor cercanía. En este caso, la naturaleza de los sujetos aislados es diferente, ya que están conectados por otros miembros al grupo.

Se encontraron diferencias significativas entre el grado de cercanía de los miembros según su distancia geodésica en el ejercicio de la tarea y la variable sociodemográfica sexo. Las mujeres son más cercanas al resto del grupo que los hombres. De hecho, como generalidad los sujetos preferidos son mujeres y los miembros rechazados hombres. Esto no es casual si se tiene en cuenta que el 66.6 % de la célula directiva (miembros que pertenecen exclusivamente al Departamento de Dirección y no son jefes de otros departamentos) es masculina y el grupo, como hemos visto, rechaza a la dirección de la empresa.

La red egocéntrica ayuda a comprender la extensión y naturaleza de los vínculos. Se evidencia que, a dos pasos, los sujetos en la esfera funcional acceden a casi la totalidad de los miembros del grupo. Es importante recordar que incluso algunos sujetos aislados tienen redes muy efectivas, tal y como se explicó anteriormente. En los aspectos sociales el alcance es menor y existen en las redes mayor proporción de componentes débiles. Las medidas que se muestran en la tabla 4 muestran la intensidad de los vínculos que se establecen en el grupo:

Tabla 4. Medidas de intensidad de los vínculos en la dimensión grupal

Indicadores	Ejercicio de la tarea	Relaciones sociales
Reciprocidad simpatías	42.60 %	38.60 %
Reciprocidad rechazos	11.86 %	1.85 %
Compactación	0.546	0.208

Más de la mitad de las relaciones entre los trabajadores son unidireccionales. Se observa que la intensidad de los vínculos tanto para establecer simpatías como rechazos es más fuerte en el ejercicio de la tarea que en las relaciones sociales. En la esfera funcional, existen varios miembros que no pertenecen a ningún subgrupo y movilizan gran cantidad de elecciones recíprocas. Se evidencian conexiones recíprocas entre miembros de diferentes subgrupos, lo cual es positivo para la integración. Sin embargo, en la esfera afectiva la reciprocidad no solo es menor, sino que se alcanza fundamentalmente a lo interno de los

subgrupos, agudizando la segmentación. El hecho de que los rechazos, en especial en las relaciones sociales, no suelen ser recíprocos facilita acciones de intervención para integrar a los miembros de esta posición.

Cohientemente con los índices de reciprocidad, la compactación también es mucho más fuerte en el ejercicio de la tarea que en los aspectos sociales. En la esfera del ejercicio de la tarea se evidencia mayor grado de centralidad de entrada y de salida que en la esfera de los aspectos sociales (tabla 5). Esto se traduce en mayor centralización de elecciones por parte de algunos miembros y mayor presencia de miembros responsables de las emisiones del grupo. Resulta interesante que en la esfera funcional el sujeto que más centraliza las elecciones y que más emite es controvertido y ocupa el cargo de directora general; la ambigüedad que se maneja con este miembro resulta desfavorable para la integración del grupo.

Tabla 5. Medidas de centralidad

Indicador	Ejercicio de la tarea		Relaciones sociales	
	De entrada	De salida	De entrada	De salida
Medidas de centralidad	37.40 %	54.00 %	18.42 %	21.75 %

En ambas esferas, los miembros preferidos son protagonistas en la centralización de elecciones (centralidad de entrada) y en las emisiones hacia el grupo (centralización de salida), estos devuelven la mayoría de las elecciones que reciben. Por otra parte, los sujetos aislados en la esfera social no reportan emisiones o recepciones, lo cual es negativo para su integración.

El análisis de los subgrupos pertenece a la dimensión grupal y permite analizar los niveles de integración de un grupo. Su presencia no afecta la cohesión necesariamente, pero la forma en la que estos se configuren y relacionen brinda valores importantes sobre este aspecto. Respecto a la esfera del ejercicio de la tarea, como se aprecia en la figura 2, los subgrupos se encuentran interconectados, aspecto positivo en términos de integración grupal. Los sujetos preferidos pertenecen cada uno a diferentes subgrupos (1, 2 y 3), sin embargo, tienen impacto global, ya que establecen vínculos, en gran parte recíprocos, con miembros de otros subgrupos.

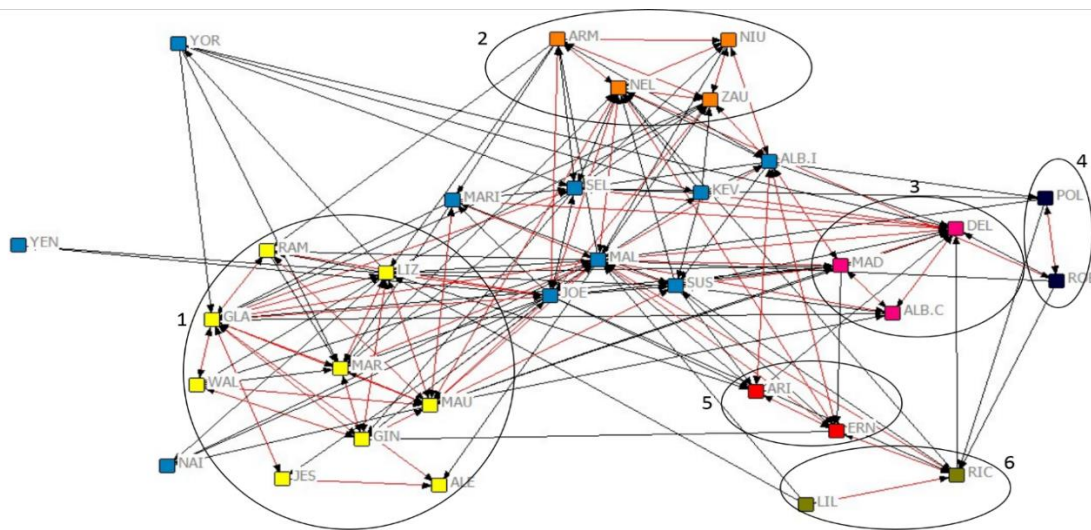


Figura 2. Sociograma a partir de las distancias geodésicas en el ejercicio de la tarea.

A continuación, una descripción de cada subgrupo representado en la figura 2:

- Subgrupo 1: trabajadores del Departamento de Economía y Departamento de Servicios Internos. Todos mayores de 50 años, con excepción de JES y LIZ. Todos los miembros son mestizos o negros. Uno de los miembros es preferido.
- Subgrupo 2: compuesto por trabajadores del Departamento de Inversiones, solo uno de los miembros pertenece a Servicios Internos por su cargo de chofer, pero trabaja especialmente con el propio departamento. Uno de los miembros es preferido.
- Subgrupo 3: compuesto por trabajadores de la Dirección, que llevan tres años en la entidad y comparten el periodo etario. Uno de los miembros es preferido y otro es rechazado.
- Subgrupo 4: compuesto por dos miembros pertenecientes a la Dirección que son rechazados y llevan tres años en la entidad.
- Subgrupo 5: compuesto por dos miembros pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y Comercial. La edad es un criterio que los asemeja, pues ambos tienen entre 35 y 45 años y comparten intereses. Uno de ellos es rechazado.
- Subgrupo 6: compuesto por dos miembros pertenecientes a la Dirección que se encargan de supervisar el trabajo de los restantes departamentos, trabajan en la misma oficina. Uno de ellos es controvertido.

Se evidencia la edad como característica sociodemográfica clave para definir los agrupamientos. Existen miembros que no son clasificables en ningún subgrupo. La importancia de algunos de estos miembros (ALB.I, MAL, SEL y MARI) radica en funcionar como puentes entre subgrupos. Respecto a la esfera de los aspectos sociales, existe un deterioro en la integración. Los subgrupos se interconectan débilmente y existen cuatro sujetos aislados que no acceden a los capitales sociales del grupo (figura 3). Son miembros que además no tienen interés en establecer vínculos con el grupo.

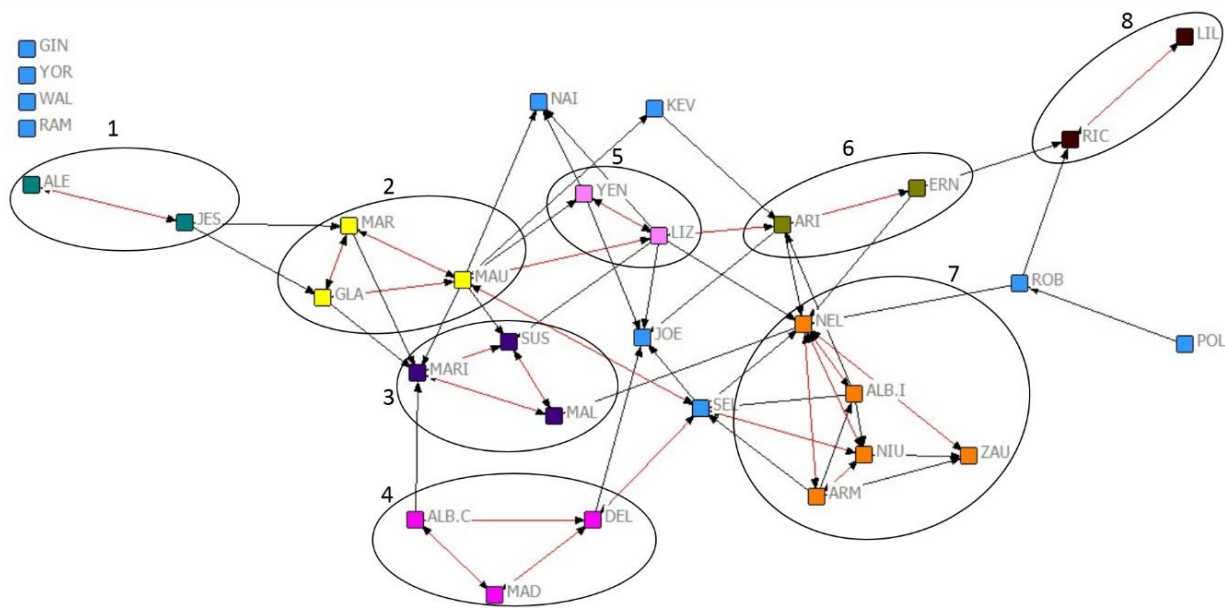


Figura 3. Sociograma a partir de las distancias geodésicas en las relaciones sociales

A continuación, una descripción de cada subgrupo representado en la figura 3:

- Subgrupo 1: compuesto por dos trabajadores del Departamento de Servicios Internos, que cumplen similares funciones y trabajan juntos. Sus puestos de trabajo (almacenes) radican fuera del espacio comprendido para la ORG. Son miembros promedios.
- Subgrupo 2: compuesto por trabajadoras de Economía, con edades similares y color de piel negra. Son sujetos promedios.
- Subgrupo 3: compuesto por tres mujeres de diferentes departamentos y periodos etarios. Las une el vínculo social de amistad. En este subgrupo se encuentra la red de la directora general y uno de los miembros es preferido.

- Subgrupo 4: compuesto por trabajadores de la Dirección, de similar edad y tiempo de trabajo en la empresa. Este subgrupo se replica en la esfera funcional. Uno de los miembros es rechazado.
- Subgrupo 5: compuesto por dos miembros mestizos de diferentes departamentos: Comercial y Servicios Internos, uno de ellos aislado. El otro miembro establece conexiones fuertes con sujetos de otros subgrupos.
- Subgrupo 6: compuesto por dos miembros pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y Comercial. Este subgrupo también se evidencia en el ejercicio de la tarea. Los miembros son: rechazado y controvertido.
- Subgrupo 7: compuesto por trabajadores del Departamento de Inversiones, un miembro de Servicios Internos (chofer) y el jefe del Grupo de Informática. Todos los miembros son blancos o mestizos. Uno de los miembros es preferido.
- Subgrupo 8: compuesto por los dos miembros encargados de la supervisión y el control. Conforman también un subgrupo en el ejercicio de la tarea. Los miembros son: rechazado y controvertido.

De manera general, se evidencia gran cantidad de diadas en el grupo, lo cual sumado a una densidad de simpatías de 8 % y a la cantidad de miembros sin vínculos, justifica notables problemas de integración. La dimensión grupal también analiza la construcción de metas y normas, así como la unidad de orientación valorativa en torno a estos aspectos. El análisis de las metas identificadas por los trabajadores arroja que las principales son: lograr sentido de pertenencia en los trabajadores por el centro, conservar y promover la historia y el patrimonio de la nación y cumplir o sobrecumplir con el plan financiero. “Lograr sentido de pertenencia” apunta tanto a la esfera funcional como social, sin embargo, no es la tarea fundamental de una organización que brinde servicios. Las dos metas que le siguen sí responden claramente a la esfera del ejercicio de la tarea, tributando la segunda a elementos del objeto social de la entidad: brindar servicios de promoción y divulgación de elementos de valor cultural, histórico y patriótico militar, efectuando la venta de entradas a las instalaciones que explota. Resulta interesante que la meta menos reguladora sea mejorar las muestras expositivas, cuando esto es uno de los elementos claves en la actividad rectora de la empresa. La meta enfocada en los aspectos sociales (“tener un clima positivo en la empresa”) ocupa la posición intermedia, lo que denota cierta legitimación de su importancia para los trabajadores.

Las principales normas del grupo son: cumplir con el reglamento disciplinario, mantener un desempeño laboral que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos y cumplir con los procedimientos de

trabajo de las áreas. Cada una de ellas apunta a la esfera funcional. Aquellas que tienen un bajo nivel regulador para el grupo son tener buenas relaciones entre ellos y asumir una conducta apegada a los valores y principios de la Revolución. Estas dos normas comparten que no son elaboradas formalmente por la entidad.

De esta manera, se evidencia que tanto las metas como las normas se encuentran enfocadas en el ejercicio de la tarea, aspecto coherente con los indicadores de cohesión grupal ya analizados. La mayoría de estas tienen un carácter formal, lo cual nos habla de una pobre emergencia de metas y normas que respondan a la propia dinámica espontánea de este grupo. A continuación, la tabla 6 refleja el componente valorativo relativo a las metas y normas respectivamente:

Tabla 6. Componente valorativo respecto a las metas y las normas del grupo

Metas		Normas	
Acuerdo global	Acuerdo jerarquía	Acuerdo global	Acuerdo jerarquía
0.82	0.046	0.87	0.057

Como se puede apreciar, las normas y metas presentan un mayor grado en lo referente a considerar la existencia de una meta o norma, pero en su jerarquía.

3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Qué significado tiene para un centro laboral que sus miembros preferidos en el ejercicio de la tarea no emitan simpatías entre ellos, que los sujetos rechazados y la mayoría de los controvertidos sean miembros del Consejo de Dirección; y que exista un desinterés general para establecer vínculos en la esfera social? El presente acápite se dispone a problematizar sobre estas y otras preguntas, entendiendo desde la cohesión grupal algunos fenómenos a lo interno de la empresa.

Desde la dimensión individual, encontramos que el atractivo hacia la tarea es mucho mayor que hacia los aspectos sociales; en este último se evidencia poco interés para establecer vínculos. Estas dificultades en el atractivo hacia lo social tienen repercusiones negativas en el ejercicio de la tarea, en tanto las cualidades que entorpecen las relaciones sociales constituyen el segundo criterio para rechazar en la esfera funcional.

Pero, ¿qué se rechaza en la ORG? La respuesta apunta al Consejo de Dirección. En la esfera funcional todos los miembros rechazados son directivos, que además se repiten en su rol en los aspectos sociales. El sujeto más rechazado es el director adjunto, debido fundamentalmente a la percepción de falta de capacidades para dirigir y sus cualidades personalógicas. Este rechazo generalizado hacia determinados directivos refiere también la falta de un adecuado liderazgo, lo que va en detrimento del atractivo individual de los trabajadores y del cumplimiento de las tareas.

Uno de los sujetos rechazados debe elaborar junto a miembros de cada departamento los procedimientos de trabajo. Esta actividad es pospuesta constantemente y pendiente en cada consejo de dirección, según el proceso de estudio este no es un fenómeno casual. Trabajar sobre los estilos de comunicación de este miembro e identificar los nodos puentes entre él y la mayoría que lo rechaza puede ser una alternativa para potenciar el desempeño organizacional.

Por otra parte, que el cumplimiento de las actividades del área de Comercial se afecte constantemente, tal como lo muestran las actas del Consejo de Dirección, está condicionado por la red de rechazos que se estructuran en torno al director comercial, algunos de estos provenientes de miembros que trabajan de forma directa con él. Se aprecia cómo estos rechazos pueden determinar estilos comunicativos poco asertivos y autosabotear la propia tarea.

También los rechazos convergen hacia el funcionario político, por sus cualidades negativas para las relaciones sociales y para el trabajo. Los argumentos que se emiten dan señales de un estereotipo acerca de los políticos, en tanto “hablan mucho y hacen poco”.

En resumen, el grupo de trabajadores rechaza a la dirección, lo político, la calidad y lo comercial. Los últimos tres elementos son aspectos cruciales en la misión y el objeto social, no solo de la ORG, sino también de la entidad que ella coordina. En relación con la tarea, este elemento es nocivo para su consecución exitosa.

En contraposición, la empresa privilegia las inversiones (en ambas esferas), elemento no casual si se analiza el contexto actual cubano, donde se ha reiterado la necesidad de ser más eficientes en los procesos inversionistas y promover más la inversión extranjera, incluyendo este elemento entre las prioridades del Plan 2020 (Martínez y Puig, 2019). En la esfera del ejercicio de la tarea se privilegia también el capital humano, que ha constituido la principal fortaleza con que cuenta el país a lo largo de la historia, y la economía, como esfera en perfeccionamiento. Este último elemento es receptor de la ambigüedad del grupo, que será analizado en próximos momentos.

La presencia de miembros controvertidos resulta aún más peligrosa para la cohesión grupal, debido a que representa la ambivalencia. En la esfera funcional, tres de cuatro miembros con este tipo sociométrico

son también miembros del Consejo de Dirección. Uno de ellos, la directora general. Entonces, estamos frente a un grupo que no sabe qué posición otorgarle a su máxima figura de autoridad y que rechaza al segundo miembro de mayor cargo en la institución. En relación con el desempeño institucional, este fenómeno afecta el logro del objeto social de la entidad, así como al clima laboral, dado que las relaciones entre trabajadores y directivos son determinantes.

Otro de los sujetos controvertidos, el jefe del grupo de Informática, recepciona rechazos exclusivamente del Departamento de Economía. Estas antipatías son recíprocas en varios casos y basadas en cualidades que dificultan el ejercicio de la tarea. Además, son causa de dificultades para el trabajo interdependiente entre ambos departamentos, que se traduce en retraso del pago por problemas en el sistema automatizado y errores en el sistema de facturación. Este es otro ejemplo sobre cómo afectaciones en la cohesión grupal repercuten en el desempeño organizacional.

En general, para el grupo es ambivalente la dirección, la supervisión y control, la informatización y la economía, elementos que a escala social son rectores en nuestra política. Esto ocurre en un momento en que como país se destaca la necesidad de supervisar el funcionamiento del sistema empresarial y se ha orientado la realización de un diagnóstico a las organizaciones superiores de Dirección Empresarial por la importancia que se les concede. Además, se ha hecho un llamado a una mayor gestión en el proceso de informatización y a la modernización de nuestro modelo económico como una de las grandes prioridades en los momentos actuales (Martínez y Puig, 2019; Matos, 2019).

Se aprecia que, para la ORG, estos elementos son receptores de la ambigüedad del grupo. Constituye esto, quizás, reflejo de lo que acontece a nivel macro. La resistencia para asimilar nuevas tecnologías, para asumir transformaciones en la economía, para modificar modos de dirección y trabajar en la supervisión y control, representa una respuesta común ante lo nuevo. Son medidas necesarias, por lo que se evita rechazarlas, sin embargo la respuesta es colocarle tanto aspectos positivos como negativos. La empresa replica ese modo de pensar macro y el grupo localiza a las personas que le dan cara a cada uno de los elementos mencionados.

Aquello que representan los recursos, la reserva de la empresa, queda aislado para el grupo, no solo en el orden sociopsicológico, sino también territorial, ya que los almacenes del centro se encuentran fuera de los límites de la ORG. La propia infraestructura es cómplice de este aislamiento. Además, los almacenes son de los espacios donde debe existir mayor control económico; como habíamos visto, tanto el control como la economía son elementos ambiguos para el grupo.

La relación dialéctica entre la sociedad, el grupo y el individuo queda dibujada en estos análisis. La dinámica grupal de la empresa no está ajena de las dinámicas sociales, políticas y económicas de su

contexto, aun sin proponérselo el grupo asume algunas de estas características en su funcionamiento. Desde la dimensión grupal, cada uno de los indicadores estudiados (conectividad, intensidad de los vínculos y organización grupal) demuestra notables dificultades en los aspectos sociales. Los preferidos en esta esfera son principalmente obreros (auxiliar de limpieza, secretaria y chofer) y con cierta experiencia en la entidad, contrario a la esfera funcional, donde dos de los tres preferidos son directivos. Si analizamos algunas de las características prototípicas de las categorías dirigentes y obreros, encontramos que los dirigentes (caracterizados por el acceso a recursos materiales, poder) son reconocidos en la tarea, mientras los obreros (humildes, entusiastas, populares) son reconocidos en lo afectivo, les corresponde a ellos movilizar en este plano al grupo. Resulta interesante que sea en la esfera donde se privilegia a los obreros donde mayores dificultades en la integración existan, lo que puede ser manifestación de cierto elitismo en el funcionamiento grupal (Pañellas, 2012). De igual manera, las dificultades en la esfera afectiva se explican al ser espejo de las dinámicas a lo interno del Consejo de Dirección (figura 4):

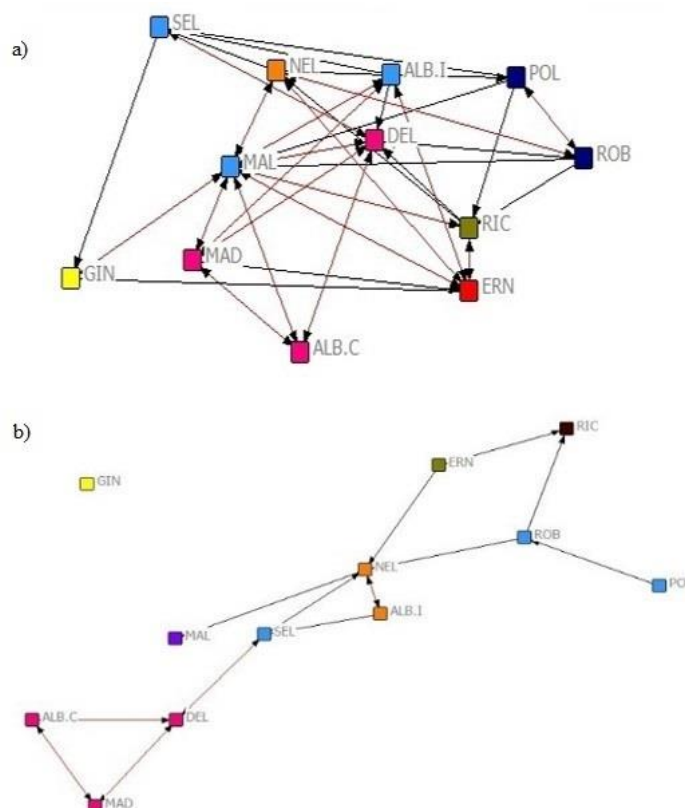


Figura 4. Sociograma de las relaciones entre los miembros del Consejo de Dirección en el ejercicio de la tarea (a) y relaciones sociales (b).

Como se puede apreciar, en el Consejo también existen notables problemas en la integración en los aspectos sociales, alcanzando solo 13.63 % en la densidad de simpatías y con un miembro totalmente aislado. La forma en que se estructuren las redes y dinámicas de este selecto grupo va a tener un impacto en la dinámica general del centro. Si se quiere potenciar la cohesión grupal, trabajar sobre este constituye una puerta de entrada.

Cuando los trabajadores dibujan una imagen de su centro emergen animales depredadores (tigre), huracán, entre otras asociaciones, lo que puede indicar relaciones conflictivas. Un par de dibujos llaman la atención: el gato y el ratón, dibujados por personas diferentes (figura 5); el primero de ellos porque “el gato puede parecer tranquilo y tierno, pero en realidad te puede atacar, si los enseñan te pueden ser leales pero si no, son desagradecidos como muchas de las personas aquí.” El ratón fue dibujado debido a que “los trabajadores necesitan que el jefe este arriba de ellos para que se hagan las cosas, cuando el jefe no está, todo el mundo se va”. Estos dibujos son señales de conflictos entre los directivos y trabajadores, que al parecer están “como el gato y el ratón”, donde el primero “se come al segundo”.

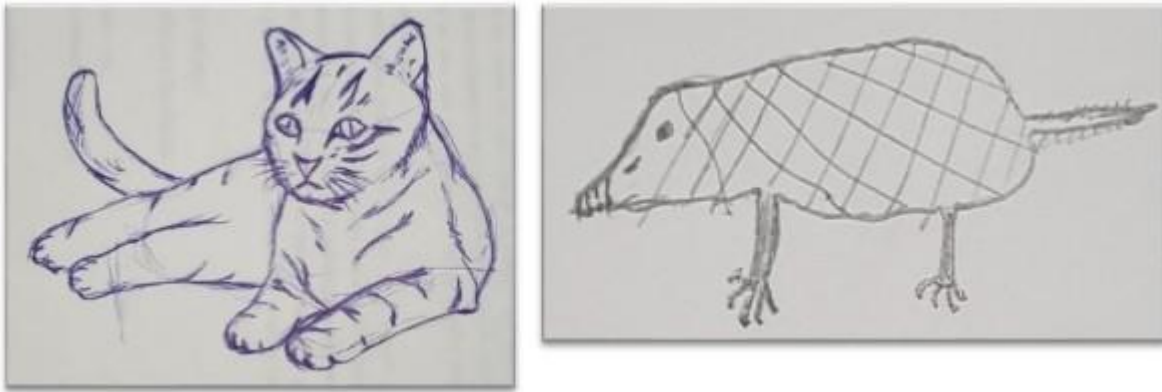


Figura 5. Dibujo de dos trabajadores ante la consigna de dibujar la ORG.

Se encuentra que la cuestión generacional está muy presente en la dinámica grupal, ya sea para establecer relaciones como para definir los agrupamientos. Este fenómeno obstaculiza la integración de miembros en el extremo joven o viejo, por no compartir intereses o ser inmaduros. En relación con el desempeño organizacional, las barreras generacionales son resortes de conflictos laborales y atentan contra este.

Respecto a las metas identificadas y jerarquizadas por los trabajadores, resulta interesante que la menos reguladora sea mejorar las muestras expositivas, cuando esta es la principal vía para cumplir con la misión de la empresa. Resulta negativo que aun y cuando la actividad rectora de la entidad se viabilice por los bienes patrimoniales con que cuenta gracias a los avances de la museología y la museografía, no

exista en el Consejo de Dirección un miembro responsable directamente de estas funciones. Este fenómeno va en detrimento del cumplimiento del desempeño de la organización.

Por otra parte, se evidencia un grado bajo en el acuerdo para establecer una jerarquía, tanto en las metas como en las normas. La vida del grupo gira en torno a cumplimentar su actividad común, si los miembros no tienen claridad de ella ponen en riesgo su consecución y, por ende, su desempeño. Tal y como se menciona en el acápite teórico, Robbins (1996) le concede a las normas una importancia clave en la relación entre cohesión y productividad. Las normas son elementos estructurales que rigen al grupo; cuando no existe un acuerdo en su jerarquía a pesar de la existencia de documentos oficiales que las contemplan, la productividad del grupo se ve amenazada.

De manera general, este grupo muestra una dinámica caracterizada por una ambivalencia y rechazo hacia sus dos principales directivos, engranajes poco sólidos entre departamentos y miembros preferidos, por grandes dificultades en la esfera de los aspectos sociales y acuerdo mínimo para jerarquizar las metas y normas que regulan la vida del grupo. Estas constituyen zonas medulares de trabajo por su impacto negativo en el rendimiento de la institución.

Los resultados muestran la pertinencia y riqueza que brinda la mirada social al contexto empresarial. También la utilidad del concepto cohesión grupal para develar los resortes de un grupo en contexto empresarial y tributar a sus objetivos para el bienestar de los trabajadores y el desempeño en el ejercicio de la tarea. Es un material interesante para reflexionar sobre aristas en el comportamiento empresarial en el que ambas disciplinas se pueden enriquecer mutuamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abregu, L. y Heredero, E. (2009). The Grupal Cohesion and the Base Leadership in the University Teaching. *Revista Paulista de Psicologia e Educacao*, 4(1), 39-49.
- Berkowits, L. (1954). Group Standards, Cohesiveness, and Productivity. *Human Relations*, (7), 509-519. <https://doi.org/10.1177/001872675400700405>
- Carron, A. V. & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106. <https://doi.org/10.1177/104649640003100105>
- Cequea, M., Núñez, M. y Rodríguez, C. (2011). Factores grupales que inciden en la productividad. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 15(61), 223-231.
- Dion, K. (2000). Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 7-26. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>

- Fuentes, M. (2004). ¿Por qué el grupo en la psicología social? En M. Fuentes, N. Vasallo, L. Alvarez, y D. Pañellas (coord.), *Selección de lecturas. Psicología Social II* (pp. 4-23). La Habana: Editorial Felix Varela.
- Greene, C. (1989). Cohesion and Productivity in Work Groups. *Small Group Behavior*, 20(1), 70-86. <https://doi.org/10.1177/104649648902000106>
- Hernández, A., Tacoronte, Y., Díaz, M., Batista, Y. y Martínez, A. (2015). *Resultado de investigación: diálogo, cooperación intergrupala y cambio en empresas estatales cubanas*. La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016): *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koys, D. y DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Martínez, L. y Puig, Y. (2019, 13 de marzo). La batalla económica: una prioridad para Cuba. *Granma*. Recuperado de <http://www.granma.cu/cuba/2019-03-13/la-batalla-economica-una-prioridad-para-cuba-13-03-2019-00-03-41>
- Matos, A. (de 2019, 7 de septiembre). Llama Díaz Canel a una mayor gestión en el proceso de informatización de la sociedad cubana. *Radio Rebelde*. Recuperado de <https://www.radiorebelde.cu/noticia/llama-diaz-canel-una-mayor-gestion-proceso-informatizacion-sociedad-cubana-20190709/>
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Pañellas, D. (2012). *Grupos e identidades en la estructura social cubana* (Tesis de doctorado). Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Torrallas, J. (2017). *Diagnóstico del proceso de cohesión grupal en contextos escolares*. (Tesis de maestría). Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Torrallas, J. y Escandón, R. (2019). Análisis de la cohesión grupal en escuelas de enseñanza media superior especializada en la Habana. *Universidad de La Habana*, (288), 105-217. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200105

Torralbas, J. y Naranjo, S. (2020). Cohesión grupal en aulas de enseñanza media y media superior de La Habana. En D. Pañellas e I. Cabrera (coord.), *Dinámicas subjetivas en la Cuba de hoy* (pp. 160-181). ALFEPSI Editorial.