

881002



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA S. C. *1*  
*Dej*

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

Clave 8810-02

LA IMPORTANCIA DE LA DINAMICA  
DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
VICTOR GUERRERO UNDA

FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA IMPORTANCIA DE LA DINAMICA DE GRUPOS  
EN LA ORGANIZACION

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1.	
LA SOCIEDAD HUMANA .....	3
1.1. CONCEPTO DE SOCIEDAD .....	3
1.2. EL ORIGEN DE LA SOCIEDAD HUMANA .....	4
1.2.1. Las primeras estructuras sociales .....	6
1.3. EL PACTO SOCIAL: JUAN JACOBO ROUSSEAU .....	8
CAPITULO 2.	
TECNICAS DE LA ADMINISTRACION .....	11
2.1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .....	11
2.2. ADMINISTRACION POR PROYECTOS .....	15
2.3. ADMINISTRACION CREATIVA .....	17
2.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	22
CAPITULO 3.	
EL ASPECTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES .....	27
3.1. FILOSOFIA DE LA GERENCIA RESPECTO A LA NATU- RALEZA DEL HOMBRE: DOUGLAS MCGREGOR .....	27

3.1.1.	La teoría "X" .....	29
3.1.2.	La teoría "Y" .....	31
3.2.	RELACION ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y EL SIGNIFICADO PERSONAL DEL TRABAJO: ELTON MAYO .....	34
3.3.	NUEVOS PATRONES DE ADMINISTRACION: RESIS - LIKERT .....	37
3.3.1.	Gestión científica de las relaciones laborales .....	41
3.3.2.	Optimización del desempeño laboral - como aspiración personal .....	42
3.4.	LAS NECESIDADES HUMANAS COMO FACTOR PARA LA COMPRENSION DEL COMPORTAMIENTO: A.H. MASLOW ....	44
3.4.1.	Satisfacción de las necesidades humanas .....	49
CAPITULO 4.		
	LA DINAMICA DE GRUPOS .....	51
4.1.	CONCEPTO E INTEGRACION DEL GRUPO FORMAL .....	51
4.1.1.	Determinación de los objetivos del grupo .....	59
4.1.2.	Cooperación y competencia .....	62
4.2.	EL LIDERAZGO .....	65
4.3.	LA MOTIVACION DEL GRUPO .....	71
4.4.	CONFLICTO Y DISIDENCIA EN EL GRUPO .....	77

	Pág.
4.4.1. La comunicación como esencia para la prevención o solución del conflictos .....	80
4.5. COHESION DE GRUPO .....	83
CAPITULO 5.	
APLICACION PRACTICA .....	88
5.1. OBJETIVO GENERAL .....	88
5.1.1. Objetivo específico .....	88
5.2. HIPOTESIS .....	89
5.3. UNIVERSO .....	89
5.3.1. Muestra .....	90
5.4. TABULACION .....	94
5.4.2. Análisis .....	95
CONCLUSION .....	116
BIBLIOGRAFIA .....	118

## INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación se propone una revisión y análisis de los elementos que hacen que la Dinámica de grupos pueda cobrar la importancia que merece en la planeación y aplicación de las políticas, sistemas y métodos que corresponden a una adecuada administración de personal.

En nuestra sociedad, en toda actividad educativa, formativa o laboral está implícita la creencia de que la conducta de una persona puede ser cambiada mediante un esfuerzo externo concentrado. La única controversia que queda se refiere a los medios más factibles y económicos de lograr una mutación conductual deseada. Hay demasiadas informaciones en nuestra vida diaria acerca de giros radicales en pensamiento y acciones como para que dudemos de la realidad del cambio que trae consigo el afán de crecimiento y bienestar. Tanto las organizaciones como los individuos deben eliminar la resistencia al cambio inminente, el cual debe ser dirigido hacia el progreso y hacia una mayor capacidad de utilización de cualidades naturales o adquiridas.

La esencia de la Dinámica de grupos radica en las fuerzas ejercidas por el grupo sobre el individuo y viceversa.

Estas fuerzas deben de entrar en el cause de una filosofia organizacional sobre la productividad y eficiencia mediante la educaci3n programada y la motivaci3n.

## CAPITULO 1

### LA SOCIEDAD HUMANA

#### 1.1. CONCEPTO DE SOCIEDAD

El concepto de sociedad puede ser entendido como el conjunto de individuos que se reúnen en grupos de diversos tamaños y diferentes significados y que, al integrarse dichos grupos, forman un todo llamado humanidad. Así, la sociedad aparece fundamentalmente como un contexto de relaciones humanas en el cual se dá una interdependencia entre todos y que subsiste por el carácter unitario de las funciones que cada uno desempeña. Esta unidad se valora como "participación en sociedad". La existencia de los individuos y la naturaleza de sus funciones sociales está condicionada en mayor o menor grado a las relaciones que prevalezcan entre los mismos.

Dentro de la sociedad existen grupos sociales concretos con intereses comunes o contrapuestos y sus interrelaciones, armónicas o conflictivas, con sus roles y funciones. Podría decirse que la actitud sociológica se interesa por la actividad y la relación entre los hombres en forma global, la cual se analiza en su conjunto más que desde un punto de vista único.



## 1.2. EL ORIGEN DE LA SOCIEDAD HUMANA.

En el proceso de transición del mono al ser humano tuvieron lugar cierto número de adaptaciones físicas (evolución del cuerpo) que, entre otras cosas, hicieron posible la aparición de dos características fundamentales de la especie: El lenguaje y la fabricación y empleo de utensilios. Sin embargo, se produjeron también determinadas adaptaciones sociales que representan la condición sin la cual la especie humana no hubiera podido sobrevivir. De acuerdo a Sahlins podemos distinguir las siguientes adaptaciones:

- "La invención del parentesco y prohibición del incesto".
- "División del trabajo en base al sexo y establecimiento de la familia".
- "Instauración de la cooperación y la distribución equitativa entre los miembros de la sociedad".
- "Abolición de las jerarquías y de la denominación social". (1)

El hombre es un primate y, en consecuencia, comparte un buen número de características sociales con los demás prima-

---

(1) Mazour-Peoples. Men And Nations. Pg. 22.

tes; sin embargo, los rasgos culturales de la sociedad humana no aparecen ni remotamente en las sociedades de primates con distinta evolución. La discontinuidad que existe entre uno y otro tipo de sociedad es el resultado del paso de la naturaleza a la cultura, es decir, de una sociedad que es el reflejo de las necesidades y de la fisiología de la especie en un medio ambiente determinado, a una sociedad basada en la liberación de la especie de el control biológico directo. Con la aparición de la cultura, la esencia primate del hombre es canalizada y deja de ser el mecanismo fundamental en la determinación del comportamiento humano.

En las sociedades primitivas la competencia puede tener resultados negativos ya que a menudo se dá el conflicto, la lucha e incluso, la muerte violenta. La sociedad humana no podría permitirse este lujo, puesto que tenía que enfrentarse a un medio ambiente hostil y disponía para su defensa de elementos técnicos y muy rudimentarios. Es así como, a pesar de que entre los humanos el sexo era y siguió constituyendo un elemento importante de sociabilidad, tuvo que ser finalmente subordinado a la búsqueda de alimentos. La cooperación sustituye pues, a la competencia, la distribución equitativa a la desigualdad. El tabú del incesto y otras regulaciones sexuales que constituyen la columna vertebral de las instituciones del parentesco, fueron los mecanismos que hicieron posible formar una red de ayuda mutua, de modo que los lazos

de alianza y las relaciones económicas salieron reforzados.

Podría decirse que en la transición del mono al hombre la cooperación en las actividades destinadas a la producción de la vida material se convirtió en la causa fundamental de solidaridad, la defensa contra los enemigos en una causa secundaria y el sexo en un mecanismo que hizo posible dicho ordenamiento de prioridades.

Con la evolución cultural, la dominación reaparece y con ella el acceso diferencial a los bienes de producción y de consumo, a los medios reproductivos y al prestigio.

#### 1.2.1. Las primeras estructuras sociales.

La familia, como ya es sabido, es el núcleo o expresión mínima de la sociedad. La organización familiar cambia o se transforma con el tiempo en forma significativa. La forma propia del Paleolítico fue probablemente la horda promiscua, sin ninguna regla sexual. A través de varias prohibiciones que van impidiendo las relaciones incestuosas, se llega a la forma predominante en la época neolítica, la tribu, que era constituida por varios "clanes" los cuales son o se consideran descendientes de una misma madre. Existe el matrimonio por grupos, en que los hombres de un clan son legalmente esposos de las mujeres de otro clan, de la misma tribu. Dentro

del grupo se forman parejas fácilmente disolubles. Los hijos están en el Clan de la madre, o sea, la descendencia se cuenta por línea femenina, lo que revela una posición muy fuerte de la mujer.

Al adquirir gran importancia la ganadería y la agricultura la cual aprovecha el trabajo de los animales, empieza el predominio del hombre. La introducción de la esclavitud, relacionada con la guerra, actividad varonil, fortalece también la posición del hombre en la sociedad. Se considera de preferencia la descendencia por línea paterna, o sea, los hijos permanecen en el clan del padre y este llega a ser el jefe de la familia. En casi todas partes, la mujer pierde todos sus derechos y es reducida a una posición de sierva o primera esclava; aparece el llamado "patriarcado". Se establece la monogamia para la mujer, imprescindible para asegurar efectivamente la descendencia paterna.

La desaparición de la antigua igualdad comunal implica la necesidad de establecer nuevos sistemas organizativos. Surge el estado, con un aparato de fuerza que ya no se identifica con la masa del pueblo. La antigua asamblea general de todos los hombres armados (democracia militar) es sustituida por el gobierno del rey y de sus capitanes. El consejo de los ancianos, al que tenían acceso todos los hombres de edad y prudencia cede el lugar a un senado compuesto por los jefes de los clanes. Esta diferenciación se va acentuando cada

vez más, hasta culminar en los grandes estados de la antigüedad, con numerosísimos esclavos o semiesclavos y una reducida capa gobernante formada por hombres libres.

Con esta forma social aparecen o se intensifican muchos aspectos negativos de la humanidad, como las luchas por la riqueza y el poder, la explotación del hombre por el hombre, y la discriminación de la mujer. Pero al mismo tiempo, ésta división en clases era una necesidad del progreso, ya que sólo así existía la posibilidad de que el hombre se desarrollara más. Era indispensable que una parte, aunque fuera reducida, de la humanidad quedara exenta de participar directamente en la producción para que pudiera dedicarse al arte o a las ciencias. En otra forma, no hubiera podido realizarse el progreso de la historia propiamente dicha.

Con el paso del tiempo, el arte y la cultura en general han sido factores determinantes en el desarrollo y evolución de las distintas agrupaciones humanas así como un medio muy importante para la forjación de su propia identidad.

### 1.3. EL PACTO SOCIAL: JUAN JACOBO ROUSSEAU

Rousseau en su obra El contrato social, supone a los hombres como seres que logran vencer los obstáculos que presenta el medio ambiente a través de su fuerza individual

y su resistencia. Desde ese momento el estado primitivo no puede subsistir y el género humano parecería si no cambiase de manera de ser.

Ahora bien; como los hombres no pueden enjendrar nuevas fuerzas, sino unir y dirigir las que existen, no tiene otro medio de conservarse que el de formar por agregación una suma de fuerzas que pueda exceder a la resistencia, ponerlas en juego por un solo móvil y hacerlas que trabajen en conjunto y armonía.

Esta suma de fuerzas no se puede crear sino por la participación de muchos; pero siendo la fuerza y libertad de cada hombre los primeros instrumentos de su conservación. Rousseau enuncia en los siguientes términos un problema fundamental al cual dá solución. El contrato social:

"Encontrar una forma de asociación que defienda y proteja de toda fuerza común a la persona y a los bienes de cada asociado y por virtud de la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo y quede tan libre como lo era antes". (2)

Al comprender las cláusulas, se podría pensar que todas se reducen a sólo una; La enajenación total de cada asociado con todos sus derechos a toda la comunidad; por que,

---

(2) Rousseau, Juan Jacobo. Contrato Social. pg. 24.

dándose cada uno por entero, la condición es la misma para todos, y siendo la condición igual para todos, nade tiene interés en hacerla onerosa a los demás. Cuando la enajenación se hace sin reservas la unión llega a ser lo más perfecta posible y ningún asociado tiene nada que reclamar, por que si todavía hubiera reservas en algunos derechos, los particulares, como no habría ningún superior común que pudiera dar fallo entre ellos y el público, siendo cada cual su propio juez en un momento dado, pronto trataría de serlo en todos, y el estado de naturaleza o primitivo subsistiría y la asociación se convertiría necesariamente en tiránica.

Así que, por la unión de todos los demás, se forma la persona pública o república o cuerpo político como se conoce en la actualidad y que es llamado por sus miembros como el Estado. Al compararlo a sus semejantes respecto a los asociados, toman colectivamente el nombre de pueblo, y se llaman en particular ciudadanos en cuanto son participantes de la autoridad soberana y súbditos, en cuanto sometidos a las leyes del Estado.

Los términos pueden ser confundidos con frecuencia y se tomen unos por otros, hay que saberlos distinguir cuando se emplean en toda su precisión.

## CAPITULO 2

### TECNICAS DE LA ADMINISTRACION

#### 2.1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Se puede decir que las organizaciones se desarrollan optimamente debido, entre muchas otras cosas, a que permiten el alcance de los objetivos personales de sus miembros al alcanzar ellas mismas con éxito sus propios objetivos organizacionales. El desarrollo y la comunicación de los objetivos organizacionales son importantes por que éstos proporcionan el marco de trabajo para el esfuerzo coordinado. Sin objetivos organizacionales que mutuamente se entiendan, los miembros o unidades individuales probablemente actúen en forma desorientada, sin trabajar juntos con efectividad.

La Administración por Objetivos es un estilo o técnica de administración por medio de la cual se define con anticipación los resultados que han de ser alcanzados y las etapas necesarias de un programa establecido para lograr su consecución secuencial. En este enfoque administrativo se encuentra implícito un plan para superar obstáculos eventuales que se pueden presentar en forma inesperada. La Administración por Objetivos no requiere la presencia del administrador en todo momento. En cuanto aparezca algún problema el plan que se ha diseñado



y establecido ayudará a determinar las prioridades de acción y los mejores métodos para su manejo.

George Morrisey aporta el siguiente concepto: "No es realista esperar que algún administrador posea el don de la previsión en tal grado que nunca tenga la necesidad de administrar por reacción en respuesta a condiciones inesperadas. Por otra parte, muy pocos administradores sobrevivirán por mucho tiempo en el mundo competitivo de hoy si siguen administrando estrictamente sobre una base de reacción a problemas inmediatos". (1)

El valor del beneficio de las actividades que desarrolla una organización se aumenta cuando el método administrativo puede programar dichas actividades para que se acomoden a las limitaciones de tiempo y costo y que sean acordes con la consecución de los resultados deseados. Este valor se puede ver reducido cuando la actividad se realiza antes de que se complete la programación, lo que inevitablemente resulta en cambios costosos.

La Administración por Objetivos determina los siguientes factores:

---

(1) Morrisey, George. Administración por objetivos y resultados. Pag. 18 -19.

- Qué se debe hacer. Establecimiento de prioridades.
- Cómo se debe hacer. Identificación de las etapas del programa.
- Cuándo se debe hacer.
- Cuál es el costo.
- Forma de implementación.
- Seguimiento a progreso alcanzado.
- Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas.

En esencia, la Administración por Objetivos divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, selecciona las que son más importantes para una administración efectiva y las organiza en una forma lógica, que si es aplicada en forma realista, conducirá muy probablemente a un incremento gradual en la productividad y satisfacción en el trabajo tanto operativo como innovador.

Para al puesta en práctica de la Administración por Objetivos es necesario seguir un proceso en el cual se hace la determinación del trabajo que debe ser realizado. Así pues, tenemos que definir en principio los roles o misiones, esto es, la determinación de la naturaleza y el alcance del trabajo que debe ser realizado. Posteriormente, se hace una predicción o estimación del futuro. A continuación, el establecimiento de los objetivos o determinación de los resultados que deben ser alcanzados con una programación adecuada crean-

dose un plan de acción por seguir en la consecución de los objetivos, y paralelamente, una programación de tiempo asentando los requisitos cronológicos para objetivos y programas.

Es de mucha importancia elaborar un presupuesto confiable determinando y asignado los recursos necesarios para la consecución de los objetivos. Igualmente importante es la fijación de políticas claras que enmarquen los reglamentos o las decesiones predeterminadas. Por último, se deben establecer procedimientos en donde se definan los métodos consecuentes y sistemáticos para hacer el trabajo.

Los objetivos, por supuesto, deben ser establecidos para alcanzarse. Por lo general en los niveles inferiores de la organización existe más interés por alcanzar objetivos inmediatos; en cambio en los niveles superiores, parece haber más interés por los objetivos visionarios, presentandose ratos extraordinarios.

La Administración por Objetivos proporciona una línea de trabajo bien definida en donde la adecuada programación y estructuración de actividades va en función de las expectativas y, conjugandose todo esto con una asignación de recursos acertada, debe obtenerse el nivel de productividad y eficiencia que toda organización requiere para lograr un sitio preponderante en un medio competitivo.

## 2.2. ADMINISTRACION POR PROYECTOS

La necesidad de crecimiento y desarrollo de toda organización hace evidente la constante búsqueda de nuevas formas o técnicas de administración. La Administración por Proyectos exige un cambio fundamental y positivo dentro de las áreas funcionales de la Organización porque dá entrada a una nueva dimensión en aspectos como sistema de trabajo, toma de decisiones y filosofía gerencial. Este tipo de administración podría identificarse como un instrumento importante para lograr la complicada tarea de coordinar un número de funciones con características y objetivos propios.

El proyecto es un conjunto de objetivos interactuados y específicos cuya consecución por su magnitud o proporción se planea generalmente a largo plazo. Para iniciar un proyecto se deben fijar estrategias de acción en base a prioridades y políticas organizacionales así como identificar las áreas funcionales que se verán envueltas en el mismo asignando el tipo de aportación que se espera de cada una de ellas.

Después de estructurar el presupuesto destinado a cubrir el costo de proyecto, pasamos al aspecto correspondiente a la fuerza de trabajo. Se debe formar un equipo de trabajo que participe en la planeación del proyecto y posteriormente se encarge de la ejecución y el seguimiento hasta consumarlos.

Proveer el personal calificado a la formación del equipo tiene una importancia fundamental. Por otra parte, es preciso designar a un gerente de proyecto capaz y que aparezca ante su equipo como un dirigente idóneo y ante los departamentos como un gerente competente de operación directa.

Para Joseph Maciariello, la Administración por proyectos en su fase operativa contempla que los controles del proyecto deberán encauzarse tanto a este como a sus partes integrantes. Por regla general, los controles de la eficiencia global de los departamentos no son los adecuados para evaluar la aportación de cada uno de ellos en la conquista de las metas del proyecto, pues la evaluación debe ser global, ya que todos los sectores del organismo trabajan en estrecha unión y compatibilidad de actividades, por el cual la evaluación no se individualiza por sectores.

Concretamente, las etapas de un proyecto pueden definirse como la etapa conceptual, la de organización, la de operación y la de terminación. Se pueden usar diversos planes para dividir el proyecto en partes sucesivas de acuerdo al tipo de organización, sus experiencias o sus expectativas. En la etapa conceptual la gerencia determina las metas por alcanzar, hace un cálculo estimativo aproximado de los recursos requeridos, y decide emprender el proyecto. Durante la etapa de organización se determina el enfoque organizativo, se hacen

los nombramientos clave, se establecen los objetivos, las tareas y los recursos del proyecto, así como un plan completo y un programa de fechas para la etapa operativa. Durante esta se lleva a su término el trabajo principal del proyecto; se le puede dividir en varias subfases; por ejemplo, las de diseño, construcción y activación. Durante la etapa de terminación se liquidan todos y cada uno de los compromisos contraídos, se transfieren a las áreas correspondientes los trabajos permanentes, y vuelven a asignarse puestos al personal del proyecto.

Aunque la Administración por Proyectos tiene características especiales, este no entra en conflicto con la teoría administrativa tradicional o más específicamente con el proceso que contiene planeación, organización, integración, dirección y control. La Administración por Proyectos es perfectamente amoldable a los preceptos que en cuestión de administración maneja una organización determinada.

### 2.3. ADMINISTRACION CREATIVA

Lo que se conoce como Administración Creativa es una técnica o modelo administrativo de reciente difusión y estudio. Esta técnica o modelo podría ser calificado como empírico. Esto es, que la organización que la aplica, no es administrada de acuerdo a ninguna ideología o teorías precon-

cebida sobre la ciencia administrativa.

Existen empresas como la Sony en Japón (fabricante de transistores y componentes electrónicos) que han logrado el éxito con los medios que provee la aplicación y promoción de la creatividad en la administración. Trabajando con verdadero dinamismo y dentro de un continuo proceso de Auto-innovación y, sobre todo, aprovechando todo el potencial de sus recursos humanos.

Shigeru Kobayashi, gerente de la planta Atsugi de Sony en Japón, resume en tres puntos los conceptos que dan paso a la aplicación de la administración creativa dentro de la organización:

- "Todos los seres humanos en lo profundo sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en sus vidas, y aún de entregarse por completo a sus trabajo".

- "La Administración Tradicional está creando toda clase de problemas "humanos" al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas o animales domésticos".

- "La tarea de lograr innovaciones en la administración se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones. Quizá simplemente sea el proceso infinito de la evolución

lo que está implicado aquí. De cualquier modo creo que tal innovación no solo es posible, sino también inevitable". (2)

La creatividad empieza con el sentido innovador; en la generación de algo nuevo: Una nueva idea, teoría o hipótesis; o un nuevo método de administración de las organizaciones. El sentido innovador está propulsado en sus orígenes por la imaginación y la fantasía y consiste en la búsqueda en áreas nunca investigadas o en la ampliación de los "límites" existentes produciendo una ruptura total con el conocimiento tradicional.

La Organización creativa se caracteriza por tener hombres de ideas y tiene abiertos los canales de comunicación para que se expresen. Cuenta con sistemas de sugerencias y fomenta el contacto con el exterior. Con respecto a sus objetivos, estos están fundados en los hechos. Evalúa la idea por sus méritos y no por el "status" del originador, por lo tanto sólo por méritos se selecciona y promueve.

Por otra parte. La Administración Creativa puede llevar a la organización a la autonomía e independencia y propicia que poco a poco sea más descentralizada. Asimismo, proporciona recursos y tiempo para absorber errores y tolera

---

(2) Kobayashi, Shigeru. Administración Creativa. Pg. 12.



o espera que se corran riesgos dando las condiciones y la libertad para que las ideas se discutan o se pongan a prueba.

La División A.C. Sparkplug de la General Motors, reconoció la importancia de la influencia de la Administración Creativa sobre la productividad de las personas e ideó un programa llamado "Supervisión para Creatividad". Existen tres principios básicos del programa.

- "La relación supervisor-empleado. Primero, el supervisor debe esforzarse por crear una atmósfera que fomente los cambios y las nuevas ideas. Segundo, debe diseñar un método positivo, para estimular y fomentar la creatividad en cada individuo. Debe dar reconocimiento por las nuevas ideas y recomendarlos cuando lo merezcan.

- "Apoyo activo a la creatividad. El supervisor debe apoyar activamente las tareas creativas de su personal. Debe mantener comunicaciones efectivas con su departamento y los otros departamentos. Debe establecerse un procedimiento definido o formal para la justa y consistente consideración de todas las ideas concebidas en el departamento".

- "La persona altamente creativa. El supervisor debe permitir el individuo creativo que trabaje en una atmósfera en donde pueda ensayar sus ideas con facilidad. Debe pro-

porcionarle al individuo un ambiente que conduzca al estudio y al trabajo. La asignación de trabajo a la persona creativa debe hacer cuidadosamente". (3)

Con un programa así, se propicia un "clima" adecuado para el desarrollo del potencial creativo en donde el gerente debe entender la creatividad y el proceso creativo, no sólo como individuo en su propio campo técnico, sino en su puesto de influencia en la organización.

Para el trabajo analítico o rutinario que se hace patente dentro de los límites restrictivos de una organización estructurada y disciplinada también hay oportunidad para la expresión de la creatividad de cada miembro. Todo sencillo conserje, auxiliar u obrero de una línea de montaje, puede usar su habilidad creativa innata en alguna forma para mejorar su trabajo. Se puede formular a manera de prueba si se quiere, un enunciado general sobre la importancia de la creatividad y su lugar para distintas personas en la organización: Los directivos con su responsabilidad correspondiente tienen la obligación de emplear la creatividad para determinar el "que" es lo que se debe hacer en la organización, principalmente en las etapas de concepción y renovación. Además, casi todos tienen la responsabilidad de usar la creatividad para determinar "cómo" hacer mejor las cosas. Toda esta filosofía creati-

---

(3) Hicks G. Herbert. Administración de organizaciones. Pg 274.

va, por supuesto, se conceptualizaría e implementaría en forma planificada y regulada enfrentando decididamente ese gran obstáculo palpable en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles que es: La resistencia al cambio.

#### 2.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (D.O.), es una técnica administrativa relativamente nueva en este país. Su origen se remonta a finales de los años 50 en los Estados Unidos, donde el investigador Douglas McGregor en la Unión Carbide inició las primeras actividades en Desarrollo Organizacional intentando aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. En México - el Desarrollo Organizacional tiene aproximadamente unos 20 años de haberse iniciado y actualmente su aplicación se ha ido extendiendo en forma novedosa a pesar de que los valores organizacionales en México se encuentran en vías de humanización, demostrándose grandes logros al respecto.

Warren Bennis describe el Desarrollo Organizacional como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los

varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso". (4)

Luis Ferrer lo define de la siguiente manera: "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr una mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (5)

Con respecto al planteamiento del Desarrollo Organizacional a cerca de la gente en grupos tenemos que casi todas las personas desean ser aceptadas e interactuar cooperativamente. En el aspecto psicológico, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

---

(4) Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional. Su naturaleza sus orígenes y perspectivas. Pg. 2.

(5) Ferrer Perez, Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. Pg. 15.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es necesario que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

Entre los objetivos más comunes del Desarrollo Organizacional se puede destacar:

A) El desarrollar un sistema factible y capaz de autorrenovación.

B) Promover la colaboración y competencia (regulada) entre la unidades interdependientes.

C) Lograr que las decisiones se tomen en base a las fuentes de información y no a las funciones de la organización.

D) Elevar los niveles de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

E) Crear un ambiente en donde la autoridad se incrementa en base al conocimiento y la habilidad.

F) Desarrollar e impulsar la comunicación lateral,

vertical y diagonal.

G) Aumentar el entusiasmo y la satisfacción personal en la organización.

H) Dar un mayor valor al nivel de responsabilidad en la planeación y ejecución.

I) Encontrar soluciones creativas.

La implantación de los programas de Desarrollo Organizacional en la organización dan oportunidad a sus miembros de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción y promueven el desarrollo de todo su potencial. El Desarrollo Organizacional busca aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas e intenta crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete. Es muy importante resaltar que el Desarrollo Organizacional crea y promueve una mentalidad en la cual los conflictos que surgen dentro de la organización no se ven tanto como "obstáculos" sino como "oportunidades" que dan paso a la creatividad.

En Desarrollo Organizacional, existe la necesidad de contratar una persona la cual se le denomina "consultor"

para asistir a los miembros de la organización en sus asuntos y problemas. Esto es con el fin de hacer más objetiva la forma de proceder ante las diversas alternativas que se presentan. El consultor puede ser tanto interno como externo.

Se entiende que el Desarrollo Organizacional no es una forma sutil de liderazgo "tolerante". Es más, no se prescribe "estilo de liderazgo" alguno, salvo el que sea "abierto" y que acepte el diálogo, lo cual significa cualquier cosa, menos que sea "tolerante". Tampoco implica que la unanimidad en el grupo sea la única forma de tomar decisiones.

La "elección" es el valor básico de toda teoría y toda práctica de Desarrollo Organizacional. A través de atención dirigida, recolección y retroinformación de datos pertinentes a personas a quienes corresponde, se hacen posibles más alternativas, y de esta forma, se toman mejores decisiones.

En esencia, el Desarrollo Organizacional consiste en una estrategia educativa que utiliza todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias con el fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo en el cual cada día se hace más complejo.

## CAPITULO 3

## EL ASPECTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

## 3.1. FILOSOFIA DE LA GERENCIA RESPECTO A LA NATURALEZA DEL HOMBRE: DOUGLAS MCGREGOR.

La más importante aportación de McGregor al pensamiento administrativo, es su clasificación sobre las filosofías de dirección, confirmando la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los valores culturales de los que ejercen el mando, la supervisión o la dirección de los subordinados.

Su teoría está basada en dos concepciones fundamentales que son:

- En los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano de los que ejercen el mando, la autoridad, la supervisión, etc.; dichos valores se reflejan en la actividades que muestran a la hora de ejercer sus funciones.

- En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.



Douglas McGregor declaró que "el lado humano de la empresa es de una sola pieza. Que las suposiciones que mantiene la administración respecto al control de sus recursos humanos determinan todo el carácter de la empresa. Estas suposiciones determinan también la calidad de las sucesivas generaciones de administración". (1) El control al que se refiere McGregor es el cómo usan los gerentes los recursos organizacionales a su mando para satisfacer las necesidades de los miembros.

McGregor presentó dos grupos opuestos de suposiciones que consideró su hallaban implícitas en la mayoría de los enfoques para la supervisión o dirección. A estos dos grupos los clasificó como "Teoría X" y "Teoría Y" entendiéndose o considerándose como los extremos o fronteras de una serie de suposiciones. Dentro de los límites proporcionados por las teorías X y Y existe cualquier número de posibles combinaciones de las dos, y es entre los dos extremos como se podrían desarrollar mejor las teorías operacionales válidas. Para entender las posibilidades dentro del espectro de combinaciones, primero deben quedar comprendidos, evidentemente, los dos extremos.

---

(1) Hicks, Herbert G. Administración de organizaciones. Pg. 355 - 356.

### 3.1.1. La teoría "X".

Analizando a las organizaciones tradicionales, McGregor señala algunas proposiciones básicas que éstas tienen para someter al hombre a la organización y corregir su conducta.

Una de ellas, respecto a las personas, se refiere a un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para adaptarla a las necesidades o expectativas de la organización. Se supone que sin esta intervención activa de la administración, los individuos serían pasivos, desinteresados o renuentes a las necesidades organizacionales. Por lo tanto, hay que persuadirlos, controlarlos, castigarlos o recompensarlos; se tienen que dirigir sus actividades por medio de la administración en la forma de una supervisión estrecha.

Se puede decir que las personas buscan o desean sólo su seguridad, hablando de la mayoría, y que prefieren ser dirigidas no interesándoles el asumir algún tipo de responsabilidad que las comprometa. Así pues, la teoría "X" concentra ciertos aspectos referentes a la naturaleza de las personas como:

- El ser humano promedio tiene una aversión inheren-

te al trabajo, y lo evitará siempre que pueda.

- Carece de ambición, le rehuye a la responsabilidad.
- No le interesan las necesidades de la organización.
- Debe ser amenazado para lograr que haga un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Es resistente al cambio por naturaleza.

Como consecuencia, es lógico suponer que las actitudes de los supervisores hacia sus subordinados serán las de darles trabajo fácil y bien estructurado con el máximo control posible y estableciendo reglas claras bajo sistemas rutinarios. De esta forma, la administración tradicionalista sacrifica la posibilidad de optimización del rendimiento y el antagonismo.

McGregor señala que "en el fondo de cualquier teoría administrativa del personal, existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana. Afirma que el hombre es un ser insatisfecho; pero en cuanto satisface una de sus necesidades tendrá otra y la primera dejará de constituir un motivo".(2)

---

(2) Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Pg. 54.

Las suposiciones de la teoría "X" y los métodos para motivación y supervisión que resultan de ella, pueden en realidad ser lo que existe en muchas organizaciones pero, "la teoría "X" no refleja la naturaleza inherente del hombre; más bien tal comportamiento en el hombre es en parte el resultado de la filosofía y práctica de la administración. El mismo McGregor consideraba como un extremo a la teoría "X" y como un grupo de suposiciones inaceptables sobre los seres humanos".(3)

### 3.1.2. La teoría "Y"

En esta teoría, McGregor expresa algunas proposiciones básicas. Conforme a la administración, ésta es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: Tales como dinero, materiales, equipo, personal, en interés de los fines económicos.

Con respecto a las personas, dice que no son pasivas o renuentes por naturaleza a las necesidades de la empresa. Han llegado a serlo como resultado de la experiencia en las organizaciones. La motivación, el potenciar para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan todas, presentes en las personas.

---

(3) Hicks, Herbert.G. Administración de organizaciones. Pg. 356.

Así pues, tenemos que la tarea esencial de la administración es la de disponer las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento, de suerte que las personas puedan lograr mejor sus propias metas, encaminando sus propios esfuerzos hacia fines organizativos.

Los valores sostenidos por la teoría "Y" de McGregor son los siguientes:

"-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o una manera de castigo".

"-El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse asimismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete".

"-Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones son por ejemplo: Realización de sí mismo".

"-La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es una característica de los grandes sectores de la población".

"-En las condiciones actuales de la vida industrial la potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte". (4)

Los que apoyan la teoría "Y" consideran a las técnicas organizacionales tradicionales como la causa del patrón de comportamiento ineficáz anotado en la teoría "X". Los defensores de la teoría "Y" no consideran que el comportamiento de la teoría "X" muestre las características humanas naturales sino, más bien, patrones de comportamiento aprendidos en las organizaciones. De acuerdo con la teoría "Y", muchos gerentes deben reajustar sus suposiciones, su pensamiento y sus métodos de manera que los objetivos individuales y los organizacionales sean compatibles. La administración de nuestros días debe de poner mucha atención a la importancia que representa la promoción a la satisfacción de las necesidades en el trabajo y el desarrollo individual.

La teoría "Y" no es sólo una filosofía administrativa

---

(4) McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas.  
Pg. 32 - 33.

sobre las personas, es también, una crítica de las políticas y acciones administrativas tradicionales.

### 3.2. RELACION ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y EL SIGNIFICADO PERSONAL DEL TRABAJO: ELTON MAYO.

Como antecedente para el análisis o estudio de la relación que existe entre la productividad y el significado personal del trabajo tenemos la serie de experiencias aportadas por un grupo de ingenieros en las instalaciones Hawthorne de la compañía Western Electric, las cuales provocaron un gran adelanto en la aplicación del estudio científico a las relaciones laborales.

Tuvieron una duración de varios años los experimentos e investigaciones realizadas en Hawthorne. Principiaron como una prueba para medir los efectos de la intensidad del alumbrado en el rendimiento del operador en la manufactura del equipo telefónico. A pesar de que los mejores controles científicos variaron la intensidad de la luz y midieron el rendimiento respectivo, pronto saltó a la vista que había algo más en el trabajo que afectaba el rendimiento.

Una causa determinante se detectó dentro de la organización social de los trabajadores propiciando el retiro de los ingenieros. Un grupo de psicólogos formaron un equipo

de trabajo en sustitución de los ingenieros y se conjuntaron con sociólogos y antropólogos, provenientes en su mayoría de Harvard. Durante un período de cinco años consecutivos, estudiaron efectos del salario, períodos de descanso, servicio de comedor y otras prestaciones o estímulos tangibles en el rendimiento del obrero. El resultado que obtuvieron fué claro: La organización social de los trabajadores y sus actitudes, afectaban más la productividad, que las condiciones físicas o el salario.

Las organizaciones formales proyectadas para alcanzar objetivos de carácter técnico, fueron acompañadas por organizaciones informales destinadas a satisfacer las necesidades emocionales de los trabajadores. Las informales controlaban la conducta de sus integrantes y podían ser un determinante para elevar la productividad o para estorbar en el logro de los objetivos de la empresa.

Los descubrimientos, experiencias y resultados de lo hecho en Hawthorne tienen mucha importancia y forman parte integrante de la aplicación actual de la administración de personal. "Las mediciones se habían hecho directamente en trabajadores de fábrica. Quienes las hicieron contemplaron de frente al trabajador escuchando sus comentarios. No se trató con elocuciones sentimentales, sino con expresiones



en el lenguaje propio del trabajador". (5)

Las entrevistas fueron también de mucha importancia ya que éstas "eran terapéuticas, donde los trabajadores tuvieron la oportunidad de desahogar su pecho. La mayoría de ellos opinó que esto era lo mejor que la compañía había hecho jamás". (6)

Sin duda, toda esta serie de actividades y experimentos ha despertado en los trabajadores el sentir de que la administración les concede importancia no sólo como individuos, sino como grupo, marcando el momento de inicio de su participación en el funcionamiento y futuro de la empresa.

"Se trató de una ampliación de los principios científicos a los aspectos humanos, en una forma que rara vez se había intentado antes con esa misma amplitud". (7)

Existen factores como los sentimientos, estados de ánimo o la misma personalidad del individuo que crean decisiva-

---

(5) Odiorne, George. Administración por objetivos. Pg. 38.

(6) Hersey-Blanchard. Administración y comportamiento humano Pg. 57.

(7) Odiorne, George. Administración por objetivos. Pg. 39.

mente influencia en los niveles de productividad y que también propician en un momento dado con conducta ilógica e irracional que puede ser transmitida a los demás. Los obreros no están en condiciones para detectar las causas de su descontento y, por lo tanto, durante la entrevista hay que ayudarlos a determinarlas, por que muchas de estas causas se deben como ya se mencionó a las particularidades de su carácter y a las relaciones que mantengan fuera de la organización, entre otros factores.

Por otra parte, se descubrió que las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos, tiene en realidad muy poca repercusión.

Es, en base a la experiencia, mucho mayor y más frecuente la influencia que ejerce el grupo informal sobre la productividad que la misma organización oficial o formal, pero de lograr la organización formal interesar o atraer a los grupos informales existentes, conseguiría por ende una mejor integración organizacional y el cumplimiento satisfactorio de sus objetivos.

### 3.3. NUEVOS PATRONES DE ADMINISTRACION: RENSIS LIKERT.

"Todas las actividades de cualquier empresa quedan determinadas por las personas que componen dicha institución.

Fábricas, oficinas, computadoras, cuanto una empresa moderna utiliza, resultaría improductivo de no mediar un esfuerzo, una dirección humanos. Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano. De todas las tareas empresariales, la de dirigir al componente humano consituye el centro, el nucleo y la más importante también, ya que los demás dependerá de cómo se cumpla esa función en toda firma moderna". (8)

Rensis Likert proporciona una clasificación de los estilos de dirección, representándolos en una consecución de sistemas enumerados del 1 al 4 los cuales se pueden describir de la siguiente manera:

Sistema 1: Sus procesos de dirección y la medida en que los superiores tiene confianza en sus subordinados, es inoperante; los subordinados son obligados a trabajar por la fuerza, es decir, mediante la implantación de amenazas y castigos. Existe poca interacción entre superiores y subordinados, ya que los procesos de decisión y control están altamente concentrados en la administración superior.

Sistema 2: Existe una confianza condescendiente

---

(8) Likert, Rensis. EL factor humano en la empresa; Su dirección y valorización. Pg. 11.

de la administración a sus subordinados. El proceso de decisión se encuentra en la cumbre, así como los sistemas de control; sin embargo, existe delegación dentro de un marco preestablecido a niveles inferiores. Para motivar al personal se utilizan recompensas o castigos potenciales o reales.

Sistema 3: Existe la política de conservar las decisiones generales en la cumbre, sin embargo, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores, ya que existe una confianza sustancial por parte de la administración. El proceso de control se encuentra delegado en aspectos importantes. La motivación se basa en recompensas, castigos ocasionales y cierta participación.

Sistema 4: Este sistema basa la administración en una confianza plena en el personal. La comunicación fluye en todas direcciones. Como fuerzas motivadoras se utilizan las recompensas económicas basadas en un sistema de compensación elaborado mediante la participación del grupo en la fijación de los objetivos, mejoramiento de los métodos, evaluación del progreso obtenido en la consecución de los objetivos. Por último, se puede decir que hay una interacción extensiva y amistosa con un alto grado de confianza en todos los niveles de la organización.

Analizando lo anterior, podemos sacar como conclusión

que en el primer sistema tenemos un estilo basado en el autoritarismo y la explotación apegándose a lo que es la realización de las tareas. Por el otro lado tenemos el cuarto sistema representando un estilo de dirección enfocado a la participación de los grupos.

Likert hizo patente que las labores que se desempeñan dentro de un sistema como el 4 representa un índice constante de alta productividad contraponiéndose a lo que muchos empresarios piensa. Evidentemente, las empresas con niveles bajos de productividad presentan características del sistema 1. Los sistemas 2 y 3 se podrían considerar como etapas intermedias entre el primero y el cuarto.

Otra de sus aportaciones fué el diseño de un instrumento para clasificar una organización de acuerdo con su sistema administrativo, con el fin de facilitar el análisis del comportamiento. De esta forma se pueden reunir datos sobre diversas características operativas de una organización como la motivación, comunicación, toma de decisiones, interacción, fijación de objetivos, control y actuación. El instrumento completo contiene una comparación de los 4 estilos de dirección, en cada uno de los aspectos antes mencionados.

### 3.3.1. Gestión científica en las relaciones laborales.

Los cambios para buscar el sistema 4 de Likert en una organización deben dar como resultado una mejora en las relaciones capital/trabajo.

La deducción anterior proviene del concepto de que "La teoría de la organización basada en conocimientos científicos, que hoy emerge de los hallazgos de la investigación sobre la gestión y actuaciones todas en ese terreno, tiene ovias implicaciones en las relaciones entre el capital y el trabajo. Uno puede predecir que las relaciones dirección-operarios de cualquier firma, hablando en términos de promedio, serán tanto mejores cuanto más cercano al sistema 4 esté el de gestión en dicha empresa". (9)

Se han realizado diversos experimentos en compañías en las cuales los sistemas de dirección avanzan hacia el número 4. Entre estos estudios se encuentra el de Rensis Likert y el de Morse y Reimer. Estos experimentos de campo en gran escala y otras situaciones en que la dirección suprema de una compañía, planta o departamento modificaron el sistema gestor de una empresa hacia el número 4, ofrecen no pocos ejemplos en los que dicho cambio produjo una mejora de las rela-

---

(9) Likert, Rensis. EL factor humano en la empresa: Su dirección y valorización. Pg. 59.

ciones laborales.

### 3.3.2. Optimización del desempeño laboral como aspiración personal.

"Muchos estudios demuestran que, en general, los empleados y obreros buscan un puesto estable, seguridad en el trabajo con oportunidades para la promoción profesional y una compensación satisfactoria". (10)

Para lograr que el principio de las relaciones de apoyo se lleve a cabo dentro de una organización es necesario satisfacer las necesidades y deseos de sus miembros tanto en el aspecto económico como en el aspecto humano, de manera que las fuerzas motivadoras existentes en el interior de cada individuo darán como resultado un comportamiento cooperativo, enfocado hacia lograr el éxito de la organización. El crecimiento y desarrollo de la firma, les proporciona a sus empleados y obreros lo que éstos piden a su trabajo: Orgullo profesional propio y respeto de la compañía en donde están empleados, seguridad en el trabajo así como un salario adecuado y oportunidades de ascenso.

---

(10) Likert, Rensis. El factor humano en la empresa: Su dirección y valorización. Pg.70.

"El éxito económico es una exigencia situacional que solamente podrá cumplirse cuando la organización, sus departamentos, y sus miembros tengan todos un alto objetivo al que aspirar siendo éste un objetivo alcanzable". (11)

El sistema 4 ofrece un mecanismo a través del cual los empleados pueden ayudar a establecer los fines de alto nivel que la satisfacción de sus propias necesidades requiera mediante:

- La toma de decisiones en el seno de los grupos.
- Una estructura de grupos múltiples e interpenetrantes.

Como consecuencia de ello, dice Likert, las organizaciones propias del sistema 4 establecen objetivos que representan una integración óptima de los deseos y necesidades de los miembros de la misma y necesariamente conducen a elevados objetivos de actuación.

---

(11) Likert, Rensis. El factor humano en la empresa: Su dirección y valorización. Pg. 70.



### 3.4. LAS NECESIDADES HUMANAS COMO FACTOR PARA AL COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO, A.H. MASLOW.

Se dice que la necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión que dá pie a que el comportamiento sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y en esta forma se pueda reducir esa inquietud o tensión.

La motivación aplica una condición dentro del individuo, considerada como una necesidad, y algo exterior a él que se conoce como meta o incentivo.

Se ha sostenido que el comportamiento de un individuo en un momento particular, es determinado generalmente por sus necesidades más fuertes. Así pues, es importante para los administradores tener algún conocimiento sobre las necesidades que comunmente son las más importantes para los individuos.

Abraham Maslow fué la persona que ideó un sistema de clasificación de las necesidades humanas, el cual es ampliamente aceptado para el análisis del comportamiento humano. Son 5 categorías en el siguiente orden:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.

- Necesidades de afiliación.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas "son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se les satisfaga en alguna medida. Son las necesidades fundamentales que sostienen la vida misma: Alimento, vestido, etc. Hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona se desarrollará a este nivel". (12)

Se entiende que este tipo de necesidades son las que se requiere satisfacer para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

Las necesidades de seguridad aparecen una vez que las fisiológicas están cubiertas, consisten principalmente en buscar la liberación del miedo al peligro físico y a la privación de la satisfacción de las necesidades fisiológicas fundamentales. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que se encuentren libres de riesgos

---

(12) Hersey-Blanchard. Administración y comportamiento humano. Pag. 32.

físicos y psicológicos y que proporcionen permanencia.

Existen algunas organizaciones según apuntan Hersey blanchard en donde se le pone demasiado énfasis al motivo de seguridad ofreciendo programas muy elaborados de prestaciones, tales como seguro de vida, accidentes y salud. Estos programas logran hacer a la persona más dócil en un momento dado, pero esto no quiere decir que sea o se vuelva más productiva. De hecho, se puede llegar a frustrar un comportamiento deseado exagerando sobre este aspecto y aun más tratándose de puestos que requieren de creatividad e iniciativa.

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están considerablemente satisfechas, la afiliación surgirá como la necesidad dominante. Una persona desea relaciones efectuosas con la gente en general y desea contar con un sitio respetable en el grupo al que pertenece. Si bien la mayoría de las necesidades de los empleados se relaciona con el sentimiento de que pertenecen a un grupo y son aceptados por otros, puede ser satisfecha con las relaciones con su familia o amistades; esta necesidad también deberá sentirse, en cierto grado, en el trabajo.

Posiblemente, lo que motiva la afiliación no siempre sea un buen compañerismo. En muchas ocasiones la gente puede buscar la afiliación por que desea confirmar sus creencias.

Las personas con creencias similares tienden a buscarse unas a otras, y especialmente si una de esas creencias ha sido destruida, por lo tanto, se entiende en este caso, una afiliación inducida por un deseo de sentir que la vida de uno mismo está bajo control.

Existen dos motivos relacionados con la necesidad de estima. El prestigio y el poder. Muchos tienden a buscar solamente los símbolos materiales de la posición, mientras otros se esfuerzan por obtener un logro personal o una realización que impongan prestigio por sí solos. Existe la característica de que la gente tiende a lograr un prestigio solo a niveles preconcebidos. Cuando sienten que han alcanzado un nivel, la fuerza de la necesidad tiende a declinar y el prestigio se convierte más bien en un aspecto de mantenimiento que de avance.

Como mencioné anteriormente, el segundo motivo relacionado con la estima está representado por el poder mismo, que puede definirse como: "La capacidad para manejar o controlar las actividades de los demás para que concuerden con nuestros propios propósitos". (13)

Haciendo una clasificación del poder tenemos que

---

(13) Hersey-Blanchard. Administración y comportamiento humano. Pg. 43.

se pueden dividir en poder de posición y poder personal. El primero se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre las demás, valiéndose de la posición que ocupa en la organización, mientras que el poder personal se refiere a la influencia que puede ser ejercida como resultado de la personalidad y conducta del individuo.

Con respecto a la necesidad de autorrealización, esta se refiere al deseo que tiene una persona de autocumplimiento o dicho de otra forma, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que el individuo es potencialmente. Lo que el hombre puede o debe ser. Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de sacar el máximo provecho de la capacidad o habilidad que una persona determinada posee y que algunas veces ni siquiera ha descubierto.

La competencia y el logro son dos motivos que se encuentran relacionados con esta necesidad y por los cuales se aminora la dificultad que existe para identificarla, ya que, por lo general los individuos tienden a satisfacerla de distintas maneras.

En conclusión, Maslow crea una especie de escala de necesidades en forma jerárquica, cada una con un nivel de prioridad en donde en el momento en que las primeras queden

parcial o totalmente satisfechas las subsecuentes toman un grado mayor de prioridad hasta satisfacerse y así sucesivamente hasta completar el ciclo.

#### 3.4.1. Satisfacción de las necesidades humanas.

Con objeto de satisfacer las necesidades humanas, debe presentarse al individuo un incentivo exterior que sirva como satisfactor. Generalmente se utilizan incentivos positivos como las retribuciones económicas, ya sea en forma de salario atractivo o de premio, el reconocimiento, competencia, conocimiento de resultados, participación, etc. Son la clase de incentivos que además de proporcionar satisfacción al individuo, son efectivos también para lograr la consecución de los objetivos de la organización.

Por otra parte, también existe una clase de incentivos considerados como negativos, los cuales se pueden aplicar a manera de castigo o de sanción para motivar el comportamiento del individuo. En ocasiones se utiliza la amenaza antes que el castigo, ya que éste puede llegar a ser tan significativo como la multa monetaria, la degradación o el despido.

Posiblemente, en algunas ocasiones el incentivo negativo tenga que ser aplicado ya que existen individuos que tienen una respuesta o reacción más efectiva al temor.

Con respecto al clima organizacional y la motivación hay quien opina que: "La motivación, el desarrollo potencial, la capacidad para asumir responsabilidades y la facilidad para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización, se encuentran presentes en las personas. La administración no las coloca en el individuo. Es responsabilidad de la administración hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas por sí mismas". (14)

Para el óptimo desarrollo de los individuos, la administración tiene "una tarea esencial, que es la de ordenar las condiciones organizacionales y los métodos de operación, en forma que las personas puedan alcanzar mejor sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este es un proceso que consiste principalmente en crear oportunidades, permitir el desarrollo de potencialidades, eliminar obstáculos y proporcionar guía". (15)

- 
- (14) Yoder, Dale. Manejo de personal y relaciones industria--  
les. Pg. 101.
- (15) Yoder, Dale. Manejo de personal y relaciones industria--  
les. Pg. 102.

CAPITULO 4  
LA DINAMICA DE GRUPOS

4.1. CONCEPTO E INTEGRACION DEL GRUPO FORMAL O DE TRABAJO.

Como primera consideración para el desarrollo de este inciso, Elton T. Reeves ofrece las siguientes definiciones a tres conceptos fundamentales.

"El grupo. Un grupo consiste en dos o más personas con objetivos comunes. Estos objetivos pueden ser religiosos, filosóficos, recreativos, económicos o intelectuales, o bien pueden incluir todos los aspectos". (1)

"Dinámica. Esta palabra supone un cambio vectorial. Esto es, fuerzas activas en cualquier dirección cuyas resultantes se refuerzan o anulan unas a otras. Puede haber un estado de equilibrio estable si todas las fuerzas suman cero; o, si se refuerzan mutuamente, habrá un movimiento en alguna dirección, y este movimiento se acelerará en proporción a la magnitud de las fuerzas". (2)

- 
- (1) Reeves, Elton T. Dinámica del comportamiento de grupos.  
Pg. 5.
- (2) Reeves, Elton T. Dinámica del comportamiento de grupos  
Pg. 5.



"Dinámica de grupos. La dinámica de grupos es el estudio de las fuerzas ejercidas por el grupo sobre el individuo, o por el individuo sobre el grupo. Así pues, la dinámica de grupos es importante literalmente en casi todos los momentos de nuestra vida. En ningún momento de la historia ha sido más cierto que el hombre es un ser social y que le es imposible existir como una entidad independiente". (3)

Pasando a lo que es la concepción e integración de un grupo formal o de trabajo, tenemos que el mejor ejemplo es la organización o empresa. En la vida de la mayoría de los ciudadanos es el grupo más importante, ya que en él pasamos una parte importante del día. Por otra parte, la administración ha venido a considerar la fuerza de trabajo como una colección de individuos más que como una masa amorfa.

Uno de los rasgos que los grupos formales tienen en común es la selección por mandato del dirigente. Sea la organización una negociación, una empresa familiar o uno de los modernos complejos industriales, quienes los controlan, designan permanentemente a las personas que serán responsables. Esta rigidez en el elemento de control proporciona tranquilidad a los propietarios con respecto a conservar las riendas

---

(3) Reeves, Elton T. Dinámica del comportamiento de grupos.  
P. 5.

en la mano. Otros aspectos del grupo formal podrán ser manejados de un modo liberal siempre que el administrador sea nombrado por los dueños y quede bajo su control o influencia.

La creciente conciencia de la clase trabajadora es reconocida por el administrador moderno cuando intenta una imposición más suave y digerible de una figura de autoridad. en otras palabras, las relaciones públicas se han vuelto más importantes con el tiempo. Si la administración no puede hacerse popular, por lo menos no debe permitirse que se convierta en objeto de odio por parte de la clase trabajadora.

Con respecto a las metas de un grupo formal, estas son impuestas por lo común a un nivel mucho más alto que la simple dirección del grupo. Este establecimiento de metas "a distancia" puede engendrar naturalmente muchos problemas. Puede ser completamente imposible para el trabajador aceptar como propia una meta cuya razón de ser desconoce. Sin embargo, a menos que las metas del grupo sean aceptadas por el trabajador y a menos que sea capaz de identificarse con ellas, la motivación brillará por su ausencia. La moral general del grupo se resentirá en proporción directa a esta falta de comprensión e identificación, y la tarea de supervisión directa será innecesariamente complicada. Los científicos de el comportamiento han intentado resolver estas dificultades abriendo canales claros de comunicación en ambas direcciones. Aunque

no pueden apreciar todas las implicaciones de las metas de la compañía, los miembros de un grupo formal tendrán una actitud mejor hacia esas metas al adquirir conocimiento sobre la manera en que son establecidas.

Otro tipo de metas fundamentales para la organización pero no tanto para los grupos son las metas fiscales, a menos que los miembros tengan un interés directo por ser en algún grado inversionistas de la misma. La empresa trata de resolver esto disfrasando el término por algún otro que sea más afín al entendimiento de los trabajadores teniendo diversos grados de éxito. Uno de los más exitosos nombres ficticios de las metas fiscales ha sido el término "competencia". En la mayoría de nosotros queda ese instinto de defensa con irritabilidad al saber comprometida la satisfacción de nuestras necesidades de seguridad (cubiertas al formar parte de una organización) según apunta Maslow.

Con la complejidad de las estructuras organizacionales en la actualidad, la dirección ejecutiva es puesta en peligro por su distanciamiento de los miembros del grupo de trabajo. El establecimiento de metas puede ser óptimo, desde un punto de vista tanto comercial como lógico, pero las fallas en la comunicación pueden traer graves consecuencias. Cada estrato añadido a la estructura ofrece nuevas posibilidades de interrupción de las comunicaciones y una devaluación de

las metas por los malentendidos que surgen.

En el grupo formal, las normas se ven por lo general superpuestas. Las "reglas de la empresa" son una formalización de las normas mínimas que, en opinión de los dirigentes comprende una estructura social. El grado de rigidez que se impone al comportamiento en grupo es un elemento certero para identificar el tipo de filosofía de la empresa, aunque esta última no haya sido expuesta como una política ni verbalizada de ninguna otra manera. Las normas más universalmente establecidas para el grupo de trabajo son los estándares de producción y de calidad. Estos dos puntos están íntimamente ligados con el logro de las metas económicas de la empresa y sirven como controles con un buen grado de efectividad.

En los grupos de trabajo en que una elevada rotación es algo común, existe la tendencia hacia una mayor estructuración de las normas, el propósito es el de dar al nuevo empleado los patrones de conducta que debe seguir, llevándose al cabo - aunque esto se irritable para muchas personas. La orientación organizacional de los nuevos empleados es tradicionalmente demasiado breve, demasiado plagada de datos sin relación entre sí, y presentada en una atmósfera por lo general insípida y represiva. Cuando las normas de grupo son numerosas y presentadas en desorden como parte de una masa de informaciones varias, hay pocas posibilidades de que el empleado recuerde, o que al menos note, un número significativo de ellas. Por lo tanto, cuando inadvertidamente no se ajusta a una regla escrita de la empresa, se siente molesto y hasta frustrado por las sanciones impuestas consecuentemente.

Bajo un tipo de administración Teoría "Y", la atmósfera se torna un poco más liberal y permite la formación de grupos sociales naturales dentro de los grandes grupos formales. La ausencia de muchas restricciones al individuo estimulará la innovación y la creatividad en el ambiente de trabajo, pero esto puede ser hasta cierto punto viciado por eventuales rivalidades surgidas entre los grupos sociales informales que se forman dentro de una gran estructura orgánica. En

contraste, la administración tipo Teoría "X" considera indispensable especificar una larga lista de reglamentos y normas rígidas de trabajo para sus gentes. Hay que observar que la presencia de reglas formales de conducta proporciona argumentos de lucha a los sindicatos obreros en sus negociaciones con la empresa, haciéndose este hecho evidente al comprobar las repercusiones que han tenido los conflictos entre los sindicatos y la administración en los ramos acerero y automovilístico de la plataforma industrial de los Estados Unidos.

Si la atmósfera de una empresa es tan restrictiva que nadie puede emprender una acción sin estar seguro de que concuerda con determinada política de la empresa o con un procedimiento departamental definido, al vida normativa dentro del grupo cobra forma con mayor rapidéz, pero el cambio espontáneo se hace correspondientemente imposible, eliminando por ende, el potencial creativo de los miembros del grupo.

Con respecto a la pertenencia a un grupo formal, ésta es voluntaria sólo en parte. Como la mayoría tenemos que trabajar para vivir, una vez que una persona se ve integrada a el grupo formal de trabajo, estará dispuesta a dar mucho de sí para evitar el tener que cambiar su pertenencia.

A pesar de que la movilización del trabajador a aumentado significativamente a consecuencia de la diversidad de

grados de especialización y a la compeljidad de las empresas en los últimos tiempos, el hecho de dejar un trabajo y orientarse a otro sigue siendo toda una experiencia. Las fuerzas de la inercia, que tienden a mantener la integridad del grupo formal, pueden actuar fuertemente contra la tendencia económica general. Aún en momentos de expansión económica e inflación, los grupos de trabajo tendrán una rotación menor que la predecible debido a la renuncia del individuo a levantar raíces y empezar de nuevo en otro lado.

La pertenencia voluntaria a un grupo es el mayor determinante particular de la moral del grupo. Los miembros sometidos tienen una disposición mental que milita contra la identificación y la adopción de las metas del grupo. Incluso si no se da una rebelión franca contra la situación, los miembros del grupo no crearán un clima que conduzca a la buena salud mental y espiritual de ellos mismos.

La rigidez es una necesidad para la protección del grupo formal. Debe haber inflexibilidades en la persecución de los objetivos básicos; la dirección del grupo debe ser apoyada estrictamente y estar bajo el control total de la dirección superior; los miembros deben ajustarse a cualquier norma establecida e impuesta desde arriba. Esta rigidez es difícil de comprender y aceptar especialmente por los miembros cronológicamente más jóvenes del grupo formal; la restricción

de la libertad personal de pensamiento y acción es especialmente irritante para los jóvenes. Pero el inculcamiento de la disciplina de rigidez es la primera responsabilidad de la dirección del grupo. Esta es la única manera de que el grupo formal pueda mantener su seguridad y tener una posibilidad razonable de perpetuarse. Sin embargo, a menos de que sea moderada o regulada por el ampliamento de concepciones intelectuales, la rigidez del grupo actuará como un fuerte obstáculo al progreso.

La dirección debe darse cuenta de que en un momento dado la rigidez del grupo debe ser relajada para adaptarse a los cambios que se observan en el mundo exterior. Los grupos formales que insistan en ir contra la corriente del resto del mundo tendrán que ceder al final.

#### 4.1.1. Determinación de los objetivos del grupo.

Un grupo requiere, antes que nada, un objetivo u objetivos declarados. El grupo se integrará con aquellas personas que se hayan identificado con dichos objetivos. Ningún grupo puede mantener la continuidad indefinidamente con el mismo conjunto de objetivos; el grupo formal debe cambiar sus objetivos para hacer óptimo su continuo desarrollo, para enfrentarse a los movimientos de la competencia y para ajustarse a cambios internos en el grupo mismo.



En forma común nos encontramos en diversos tipos de organizaciones una predeterminación de los objetivos provenientes directamente de la dirección, de manera que, los grupos formales reciben los objetivos ya desarrollados por su dirigentes o supervisor. En algunas organizaciones se está haciendo un esfuerzo por promover la participación del grupo en general en el proceso del establecimiento de los objetivos. Dicha participación debe dar como resultado un fortalecimiento de la identificación y una mayor motivación para el logro de los objetivos. Sin embargo, se hace necesario educar larga e intensivamente a un grupo para que los miembros se vuelvan suficientemente avocados para hacer valiosas contribuciones creativas al proceso de fijación de objetivos.

En cualquier tipo de grupo existe el interés en que los objetivos sean realistas o alcanzables. En los niveles de consejo o dirección se produce una ruptura en cuanto a si el error en la fijación de objetivos debe atribuirse al nivel superior o al inferior. Además, se dá el caso en algunas organizaciones en donde la dirección fija metas sabiendo de antemano que el grupo no logrará nunca su cumplimiento; ellos se basan en la hipótesis de trabajo en que, aún si las metas son imposibles, el rendimiento del grupo será mayor de lo que sería si las metas fueran más bajas. En contraposición a esto, se dice que hay que dar a los miembros de un grupo el debido impulso para lograr sus objetivos. Por esta razón

se cree que los objetivos deben fijarse suficientemente bajos para que siempre sean logrados. Naturalmente, la situación ideal prevalece cuando las metas u objetivos son difíciles pero claramente alcanzables si el grupo trabaja instensamente y de acuerdo con sus programas.

Por otra parte, la necesidad de una comunicación bien definida debe repetirse una y otra vez en la fijación de objetivos. Es absolutamente necesario que los objetivos sean entendidos uniformemente para que el grupo se ponga a disposición de trabajar para lograrlos. Si prevalecen en el grupo dos o más interpretaciones de los objetivos determinados, habrá como resultante un caos total.

El proceso de fijación de objetivos es sencillo en concepto. Si se ha determinado la dificultad del objetivo, el resto del proceso se referirá a la metodología y al establecimiento de los controles necesarios. El largo plazo para el cumplimiento de los objetivos parece no ser muy saludable en base a la experiencia. Un período medio o corto de, digamos, seis meses reviste mucha más urgencia; con un período así, el trabajador promedio nunca apartará de su mente la inminencia del vencimiento del plazo. Así pues, el período mismo puede ser uno de los mejores controles en el proceso.

Con respecto a los controles, es muy importante que

estos se establezcan de forma que sean eficaces y sin estar sobre cargados de detalles innecesarios. Estos controles deben ser adecuadamente estructurados, deben medir los resultados obtenidos sin considerar tanto el esfuerzo invertido ya que al ser el objetivo alcanzable el máximo esfuerzo es de esperarse, deben también de proporcionar las medidas correctivas de acción que se haga necesario aplicar en un momento determinado.

Los miembros de un grupo también tiene sus propios objetivos. Los grupos sociales o de trabajo proporcionan prestigio, status y reconocimiento y, por su mera existencia, dan al hombre la oportunidad de satisfacer sus necesidades y le permiten comunicarse. Frecuentemente, se obtiene un sentimiento de seguridad personal de los grupos en la medida en que éstos proporcionan al individuo apoyo, protección y el sentimiento de pertenencia.

El hombre es un ser sociable que toma no sólo su apariencia superficial sino también gran parte de su personalidad de su ambiente social. Los grupos forman parte vital de su existencia proporcionándole oportunidades para su desarrollo tanto físico como emocional.

#### 4.1.2. Cooperación y competencia.

Al hablar de cooperación y competencia se formula-

con cierta frecuencia la siguiente pregunta: "¿Es el hombre inherentemente (naturalmente) cooperativo o competitivo? La mejor respuesta parece ser: Es ambas cosas, y también puede ser un tanto sorprendente en vista de los numerosos intentos para catalogar al hombre como inherentemente bueno (lo que, por lo general, quiere decir cooperativo) o malo (competitivo). Sin embargo, la mejor evidencia de la biología, la ecología y de las ciencias sociales parece indicar que es probable que el hombre sea cooperativo en situaciones en las que considera que la cooperación es para su provecho. En forma similar tiende a ser competitivo si piensa que la competencia le será ventajosa". (4)

Casi en todos los campos de la vida activa del hombre se puede encontrar en cierto grado el fenómeno de la competencia. Por ejemplo, en un equipo de basquetbol existe la competencia por posiciones entre los miembros así como las divisiones de la General Motors Co. compiten entre sí en muchas formas, en tanto cooperan en otras.

Así pues, las organizaciones tienen tejidos extremadamente complicados de competencia cooperativa o de cooperación competitiva en sus interacciones. Tanto la cooperación como la competencia parecen igualmente naturales por que los elemen-

---

(4) Cartwright & Alvin. Dinámica de grupos. Pg. 74 - 75.

tos de ambas se encuentran en la mayoría de las interacciones organizacionales.

Es necesaria cierta cooperación para alcanzar los objetivos organizacionales. No está tan claramente reconocido el hecho de que la competencia (en determinados grupos y niveles) pueda contribuir al logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo: la competencia puede ser un factor para que la organización se renueve. Al darse entre miembros y grupos puede ser un poderoso motivador para trabajar hacia los objetivos de niveles superiores. Prueba de esto, son los numerosos concursos que tienen las empresas para sus vendedores o sus divisiones y departamentos para que intenten aventajarse mutuamente dando como resultado una actitud positiva ante los retos así como la elevación de los niveles de productividad y efectividad.

Hay administradores que suelen arguir que la condición más deseable de las organizaciones y de los individuos es la de perfecta armonía y cooperación. Esa línea de razonamiento parece chocar con el hecho de que el conflicto suele ser para provecho de una organización. Mientras haya ventajas del conflicto, éste es probable que exista. Si aquél es o no conveniente, deberá juzgarse en términos de sus resultados tanto para la organización como para los individuos.

En resumen, la competencia u otras formas de conflicto suelen ser funcionales para la organización y para los grupos y sus miembros. Concebido esto, el objetivo más comúnmente deseado es aumentar la cooperación. Por lo menos parece conveniente hacer conflictos más constructivos al tiempo que se trate de promover una cooperación incrementada.

#### 4.2. EL LIDERAZGO

De todos los temas estudiados por los interesados en dinámica de grupo, se ha investigado de modo persistente y por mucho tiempo la naturaleza del liderazgo. Desde el comienzo se supuso que la moral, efectividad de grupo y el liderazgo estaban íntimamente relacionados entre sí. Pero según se realizan investigaciones, se vuelve cada vez más claro que son muy complejas las relaciones entre esos diferentes aspectos de la vida de grupo.

Likert ha subrayado la íntima relación existente entre el liderazgo y las cualidades del grupo. Concluye que el supervisor efectivo "crea un buen equipo de trabajo, donde la atmósfera es amistosa y de cooperación; de suma lealtad hacia el grupo. Parece lograr esta lealtad mediante la participación y otros métodos reconocidos de liderazgo. Más aún, bajo su liderazgo el grupo ejerce influencia ascendente en los objetivos de la organización, en los métodos, etc., y

a su vez acepta como metas de grupo los objetivos por obtener, si el grupo va a realizar su parte en la tarea general de la organización con efectividad y a un nivel de ejecución elevado. El grupo de trabajo dispone metas específicas y controla regularmente su progreso hacia el logro de las mismas". (5)

Para algunos el liderazgo es propiedad del grupo, --, mientras que para otros es característica del individuo. Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una relación emocional entre líder y grupo. Para quienes hacen incapié en el individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la agresividad o el estar libre de tendencias paranoides.

Se han realizado muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales de un líder (en general la persona que ocupa un puesto) en comparación con su seguidor. Se ha informado que los líderes tienden a ser mayores (pero no demasiado) y más brillantes (pero no demasiado brillantes) que el resto de los miembros. Se han

---

(5) Carwright & Alvin. Dinámica de grupos. . Pg. 69.

hallado pruebas de que los líderes bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad. En cuanto a habilidades o personalidad existen estudios que indican que los líderes tienden a dar más información, a pedir más información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que el resto de los miembros.

Entre los valores invocados con mayor regularidad para determinar el criterio de un buen liderazgo están una moral elevada, productividad elevada, popularidad, igualdad y autoritarismo. Respecto a cuestiones como la popularidad, la moral de grupo y la productividad, ha sido posible obtener medidas cuantitativas y demostrar que ciertos tipos de conducta de líder producen más de estas propiedades valiosas que otros. La mayoría de los investigadores concluyen que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participación sociales y status. Pero, los rasgos de la personalidad están aún concebidos con cierta parcialidad e inválidamente medidos. Según mejore el conocimiento sobre la naturaleza de la personalidad y sean más confiables las técnicas de medición se tendrá la posibilidad de descubrir rasgos que distingan regularmente a los líderes de sus seguidores.

Por otra parte, tenemos que los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden



ser por completo diferentes de los de otro líder en un ambiente distinto. Esto puede implicar que la elección de líderes debe tomar en cuenta la adecuación de la persona al tipo de funciones que se le pide ejecutar en una situación dada, y plantearía problemas sobre lo deseable de lograr arreglos formales que mantengan las responsabilidades del liderazgo en la misma persona, sin tomar en cuenta el cambio de tareas del grupo y el cambio de exigencias que se requieren del líder.

Con respecto a el liderazgo y las funciones de grupo, el investigador Cartwright considera el liderazgo como "la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados esperados. Pueden llamarse tales actos como funciones de grupo. Hablando con mayor precisión, el liderazgo consiste de acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y facilitar recursos. En principio, el liderazgo puede realizarlo un miembro del grupo o varios miembros.

Dentro de una organización, existen efectos que sobre la conducta individual (líder) y la del grupo ejercen tres variaciones en la atmósfera social: La democrática, la autoritaria y la paternalista.

"Autoritario:

1) El líder determinan toda política.

2) La autoridad directa, de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida.

3) Por lo general el líder dicta el trabajo por hacer y designa el compañero de cada miembro.

4) El líder tiende a "personalizar" sus alabanzas críticas al trabajo de cada miembro; permanece separado y no participa activamente en el grupo, excepto en las demostraciones".

"Democrático:

1) Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste.

2) Perspectiva de actividad ganada durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos que pueden escogerse.

3) Los miembros son libres de trabajar con quien prefieran y se deja al grupo la división de tareas.

4) Al alabar o criticar, el líder es "objetivo" o se basa en "hechos" y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo".

"Paternalista:

1) Libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con mínima participación del líder.

2) El líder proporciona varios materiales. El líder aclaró que daría la información cuando se pidiera. Fuera de esto no participa en la discusión.

3) El líder no participa en absoluto en el desarrollo de la actividad.

4) Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades del miembro, a menos de que se le pidiera, y no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos".(6)

---

(6) Cartwright & Alvin. Dinámica de grupo. p. 76.

Se debe reconocer que los líderes de la actualidad utilizan una variedad de técnicas y estilos, algunos muy personales. Las cualidades genéricas que se requieren de un buen líder dependen de los objetivos y valores específicos del grupo, de los recursos de que se disponga y de las necesidades del ambiente. El éxito de un líder, desde el punto de vista de su grupo, depende del grado hasta el cual sea capaz de dirigir al grupo para que los miembros logren sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

#### 4.3. LA MOTIVACION DEL GRUPO

A la motivación se le puede considerar como un impulso dirigido a una meta. Es decir, una persona se siente impulsada interiormente a realizar una acción para alcanzar un fin particular que le parece atractivo o para evitar una situación que le parece poco atractiva. Nadie motiva a nadie, la única persona que puede hacer que un hombre actúe en una forma dada es el hombre mismo. Desde luego, otros pueden prestarle una gran ayuda para lograr su propósito, pero la verdadera determinación de la meta y la acción necesaria para alcanzarla deben partir del interior del hombre.

Existen personas con un potencial tremendo que tal vez no logren alcanzar lo que debieran por no estar suficientemente motivadas. Por otro lado, personas dotadas mediocrementemente

pueden ir mucho más allá de su potencial aparente bajo la presión de la motivación intensa.

La motivación adecuada se conocerá por la calidad y cantidad del rendimiento de una persona en cualquier campo. "El daño más grande que las modernas técnicas de producción en líneas de montaje hacen al individuo es la destrucción de su identificación con el producto, y era esa identificación, tan necesaria para el orgullo por el oficio, la que constituía la marca de buena calidad del artesano". (7) Así, la propia eficiencia de la industria puede estar destruyendo en gran parte la intensa motivación personal del trabajador. Si el individuo logra o puede lograr motivarse asimismo en el empleo, los resultados se manifestarán inmediatamente en un aumento de producción y en una mejor calidad. El mejor motivador de todos puede ser el trabajo mismo.

Las investigaciones del profesor Herzberg sobre motivación en las organizaciones fundamentan el hecho de que el aumento de sueldo o las mejoras en el ambiente de trabajo rara vez da como resultado una intensa motivación para un trabajo mejor. En cambio, el desafío, la excitación y la actividad de un empleo lleno de sentido resultan para una persona

---

(7) Hicks G, Herbert. G. Administración de organizaciones.  
Pg. 179.

el mejor incentivo para actuar a toda su capacidad. Directamente relacionados con el trabajo en sí están motivadores como el sentimiento de logro, el reconocimiento de parte de compañeros y superiores, y la oportunidad de ascenso. En tanto que estos elementos estén presentes en una cantidad razonable, se tendrá un trabajador motivado.

Herzberg aporta ideas sobre la motivación mediante conceptos como los "factores de higiene" y los "desatisfactores". Un trabajador puede verse también desmotivado por malas condiciones de trabajo. Si la zona de trabajo está mal iluminada o mal ventilada, se verá disatisfecho. De la misma manera, una actitud y una filosofía empresarial vigilantes, serán desmotivadores importantes. Un aumento de sueldo "no es nunca un motivador más que para un día de pago. Después, es rápidamente asimilado a un presupuesto, ampliado automáticamente para incuirlo, dando como resultado que al segundo día de pago el empleado reconoce nuevos deseos y necesidades que no es capaz de satisfacer. Por otra parte, si el trabajador cree -con o sin razón- que no se le está pagando equitativamente por la contribución que esta haciendo, estará activamente disatisfecho hasta que la situación sea corregida". (P) La tesis de Herzberg es que el dinero y las prestaciones son "factores de higiene" -pueden usarse para prevenir un descontento grave, pero no actúan como motivadores positivos. Lo

más que pueden lograr es un estado neutro. Alientos y prestaciones son necesarios tanto como los alimentos diarios, satisfacen el hambre cuando ésta se presenta.

La excesiva rotación dentro de la organización tampoco es un buen motivador. Es difícil para una persona aceptar una responsabilidad real en un puesto que sabe que ocupará solo unos meses. No hay ninguna incitación a la creatividad o a la innovación, además de que los subordinados no responderán a este individuo de la misma manera que a un jefe permanente. El profesor Herzberg hace énfasis en que la única manera eficaz de enriquecer un puesto es cargarlo verticalmente, motivando así al trabajador por medio del rendimiento, la responsabilidad y el reconocimiento por parte de compañeros y superiores.

Ya que la motivación se ha definido como un persecución de metas, todo estudio sobre motivación de grupo implica una atención constante a los objetivos del grupo. Existen dos metas de grupo en relación con la motivación: Metas económicas y Metas de desarrollo.

Metas económicas: Estas son tan importantes para el grupo como para los individuos que lo forman. En un grupo de trabajo, están sumamente ligadas. A menos que el grupo continúe obteniendo utilidades, las metas económicas de los

miembros se verán afectadas por la pérdida de sus empleos. Los miembros a menudo no están informados de las verdaderas implicaciones económicas de su trabajo. Con frecuencia desconocen el detalle de las metas económicas de la empresa. La administración defiende esta falta de comunicación diciendo que una franqueza total sobre los asuntos económicos los pondría a merced de la competencia.

Los miembros del grupo deben aceptar de buena fe que las metas económicas de la empresa son factibles y alcanzables. Esto provoca ciertas dificultades para los miembros del grupo cuando intentan hacer sus planes económicos personales a largo plazo. Las metas económicas son parte de la razón de ser de un grupo y debe crearse conciencia de esto así como de la calidad en el trabajo. Es bien sabido que la poca calidad significa mercancía devuelta, pérdida de clientes y fracaso eventual. La preocupación constante por el ritmo de producción está relacionada directamente con las metas económicas, ya que los clientes seguirán comprando sólo donde encuentren fechas razonables de entrega, calidad y precio. El interés del administrador por el bienestar del empleado es algo más que humanitarismo. Un empleado satisfecho y contento tiene más probabilidades de ser productivo y aprovechable.

Es muy común en Los Estados Unidos el que se base la motivación por las utilidades que resulten en un ejercicio.



No hay manera factible de distinguir entre las contribuciones de los miembros individuales, ya que cada uno es necesario para el éxito final.

Metas de desarrollo: La planeación del desarrollo es una parte esencial e importante de un grupo eficaz. Como motivador el desarrollo del grupo cae en el área de las necesidades de autorealización de Maslow. Los miembros del grupo están sometidos a presiones del grupo a progresar y a hacerse más expertos en su actividad de manera que el grupo funcione en conjunto con mayor eficacia. Una buena parte del desarrollo individual es emprendido con el deseo de obtener la aprobación del grupo, tal vez en mayor medida que el que es generado espontáneamente por el individuo mismo.

Los profesionistas miembros de un grupo, que recientemente han comenzado el ejercicio de su profesión, saben que pocos años después de graduarse podrían estar gravemente atrasados en su especialidad a menos que hagan un esfuerzo real que los mantenga el día y así seguir en el nivel que el grupo les requiere.

En general, los miembros del grupo no necesitarán ser convencidos de las ventajas del crecimiento. La posición relativa y la responsabilidad, así como el aumento de sueldo y la promoción y otras consecuencias que se añaden al mejor

rendimiento resultante del desarrollo, son cosa bien conocida para casi todos. Por supuesto, las metas de desarrollo deben concebirse cuidadosamente, basándose en una apreciación realista tanto el individuo como del grupo, con el fin de ofrecer una atmósfera que sea intensamente conducente a la motivación continua del grupo.

#### 4.4. CONFLICTO Y DISIDENCIA EN EL GRUPO

El conflicto fundamente o acompaña muchas interacciones humanas. El conflicto puede ser menor, sólo manifestado por un ligero sentimiento de inquietud en uno o más participantes. O el conflicto puede ser serio; en algunos casos es el principal componente de la interacción. En los casos graves destruye el éxito de la misma.

Puede existir conflicto entre dos personas si tienen distintos objetivos o diferentes formas de alcanzarlos. Cuando no existen intereses creados, el conflicto de este tipo a menudo puede resolverse con facilidad, en especial, si se discute abiertamente con buena voluntad mutua.

El conflicto más sutil suele aparecer dentro de una persona; con frecuencia se extiende a sus relaciones con otros, provocando conflicto entre esta persona y los demás. Sorprende que los conflictos internos sean los causantes de muchos

problemas de las interacciones y que hagan de un miembro productivo y bien adaptado en principio a su grupo un disidente en potencia o consumado, ya que las diferencias en algunos casos son irreconciliables.

El disidente es responsable en no poca medida de la cohesión de su grupo. Su falta de observancia de una o más de las normas es vista como una amenaza a la existencia del grupo. La primera reacción normal de los otros miembros es la de unirse más estrechamente para recibir apoyo mutuo.

Si la disidencia es persistente y sanciones moderadas no logran forzar al disidente a retornar a la conformidad, la cohesión de grupo puede resentirse cuando se aplican sanciones sucesivamente más severas. En algún punto de la línea, miramientos personales por el disidente irrumpirán en la mente de por lo menos algunos de los miembros. Sus amigos íntimos empezarán a preguntarse si su pecado merece todo el castigo. La clara unanimidad del primer período de la disidencia desaparecerá en una nube de diferencias. Una vez más, el líder debe poner en juego su sensibilidad. En reforzamiento positivo de la norma atacada debe realizarse y deben desbaratarse los focos disidentes.

El disidente puede estar enfrentándose a una situación en donde estará recibiendo los primeros indicios de des-

consideración por parte del grupo. Su reacción podría ser de temor o enojo según su modo de ser personal. Si se atemoriza ante el enojo aparente de sus iguales o amigos, es un candidato con posibilidades de retornar a la conformidad. Si se enoja, su disidencia, que pudo haber empezado por capricho, se concretizará ahora, y puede continuarla hasta su última consecuencia.

En este momento puede ser necesaria una reconsideración de las causas de la disidencia. La persona que es un individuo hasta tal punto que no puede conformarse a ningún patrón establecido, no sería el problema principal. Su carácter atípico se expresará en todas las partes y en todos los grupos a los que pertenezca. En cuanto el patrón se haga evidente, la noticia se propagará y su potencial de amenaza a cualquiera de sus grupos será reducido proporcionalmente. El que puede constituirse un verdadera amenaza es el disidente de una sola vez, cuya conducta será reconocida como alarmante comparada con su patrón. El susitará la acción más grande de su grupo y el más profundo interés de su dirección por que ha sido un miembro modelo durante la mayor parte de su pasado en el grupo. Al negarse tercamente a sentar cabeza y a someterse a las sanciones cada vez más severas, despertará dentro del grupo una preocupación correspondientemente más profunda.

El problema entero de la disidencia está muy ligado

ESTE LIBRO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a las diferencias individuales. Cada uno de nosotros, a su debido tiempo, puede convertirse en disidente en uno o más de nuestros grupos, y todos en algún momento podemos sentir el látigo de la desconsideración del grupo. Nuestro único consuelo será el conocimiento de que hemos contribuido a la perpetuación del grupo de dos maneras; fortaleciendo la cohesión y obligado a reexaminar una o más normas del grupo. El resultado final de la disidencia puede ser un grupo mejor y más fuerte y una comprensión más profunda de los objetivos del grupo.

#### 4.4.1. La comunicación como esencia para la prevención o solución de conflictos.

Uno de los intereses más profundos del hombre ha sido el encontrar la forma de reducir los conflictos en las organizaciones.

Los científicos sociales, gerentes, políticos y educadores han propuesto muchas formas para combatir los problemas de intergrupo. Se incluye sanciones legales, la diseminación de información correcta para derribar los falsos prejuicios y los estereotipos desfavorables, etc. Otras medidas han recurrido a los ideales del juego limpio y de la hermadad, el fomento a la participación en actividades de la comunidad etc.

La comunicación entre grupos se ha estudiado por medio de los resultados de algunos experimentos: Se establecen grupos de alto y bajo status, favoreciendo a los "de arriba" y discriminando a los "de abajo". Se han observado los efectos causados por este tratamiento en la comunicación entre estos grupos de distinto status. En tanto proseguía la distinción a favor de los grupos de status elevado, aumentaba la cantidad de comunicación de los de abajo dirigida a los de arriba. El estudio sugirió la posibilidad de que los de status bajo podrían desear la comunicación con los de status alto como sustituto por no pertenecer al grupo superior. Otro estudio analizó la dirección -hacia arriba o hacia abajo- en que los rumores sembrados eran transmitidos dentro de una organización. Los resultados determinaron una fuerte tendencia de comunicación hacia arriba. Esta también hizo pensar que indicaba el valor de la comunicación como sustituto de la movilidad a los niveles superiores.

Se han analizado por algunos investigadores los resultados de la comunicación de los miembros de grupos en puestos de status alto y bajo, estudiándose las condiciones de un movimiento posible y no posible entre los niveles. Los resultados se pueden resumir de la siguiente forma:

1. "Mientras más desagradable sea el puesto de una persona en la organización, más desea comunicar sus sentimien-

tos respecto a su trabajo. Esto es cierto, tanto si la comunicación va dirigida a los miembros de su propio nivel como a los de otro. El sólo hablar en apariencia ayuda al ocupante de ese puesto a desahogar sus sentimientos sobre él".

2. "Las personas con elevado status tienden a refrenarse de criticar sus puestos ante individuos de nivel inferior y de expresar confusión acerca de su trabajo. En otras palabras, existe una tendencia general a retener información que rebaje el status de una persona ante los ojos de otros, o que pudiera hacerla aparecer inepta en un puesto de status elevado".

3. "La existencia de una jerarquía produce restricción de las críticas de personas de un nivel superior. Recíprocamente, un status elevado parece dar libertad a las personas para que expresen cualquier crítica que tengan que hacer a personas de status inferior directamente a éstas mismas".

4. "Las condiciones inamovibles bajas y las movibles altas, son relativamente nocivas para la cohesión general del grupo. En apariencia resulta hostilidad de parte de una persona que percibe a los individuos de otro nivel ya sea como amenaza a su propia posición privilegiada o como ocupantes de una posición codiciada pero inalcanzable". (9)

---

(9) Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones  
Pg. 201.

El cuarto resultado puede explicar al razón de que los recientes movimientos hacia la igualdad en varias dimensiones de una sociedad produzcan más -no menos- hostilidad. Se podría esperar que continúe ésta hasta que se llegue a una nueva relación estable entre los grupos. Se ha sugerido que un grupo de status bajo puede llegar a ser más hostil a un grupo superior cuando se acercan más el uno al otro. Aparentemente, cuando los grupos están muy separados, con poca o ninguna comunicación tiende a existir una hostilidad encubierta entre ellos. Pero si se acercan y se comunican más, puede existir mayor hostilidad, por lo menos temporalmente.

Así pues, la comunicación, sobre todo si es sincera y completa, puede mejorar las relaciones en la organización. En realidad, es palpable que no pueda haber mejoría sin comunicación. Sin embargo, puesto que la comunicación puede hacer que un grupo sea más conciente de su posición desfavorable, puede aumentar el conflicto si actúa sobre este nuevo conocimiento. Pero, después que se ha obtenido éste, la comunicación adicional orientada positivamente con frecuencia produciría la solución final al conflicto.

#### 4.5. COHESION DEL GRUPO

La cohesión es aquella fuerza que tiende a mantener



unido al grupo. La cohesión varía como resultado de muchos factores. La cohesión del grupo se acrecienta de manera significativa cuando sus miembros perciben una amenaza del exterior. Se cierran filas y se crea un frente unido. El aumento de la cohesión es una función de la magnitud de la amenaza percibida y continuará hasta que el problema sea resuelto.

La cohesión del grupo variará ampliamente según el tipo y la fuerza del liderazgo ejerciente. El líder capaz de comunicar y reforzar los objetivos del grupo tendrá un grupo más cohesivo. La relación directa entre cohesión y eficacia del grupo formal de trabajo constituye una de las preocupaciones principales de sus líderes. Dado que el grupo formal es más heterogéneo que el informal, es más difícil lograr la cohesión. Por esto es que algunos supervisores hacen creer que la amenaza de la competencia, el estado de la economía general o de la industria en particular, es más grave de lo que realmente es.

La cohesión es directamente proporcional a la identificación del grupo con sus objetivos principales. Si el objetivo central del grupo parece a sus miembros valer la pena un sacrificio considerable con tal de alcanzarlo, la solidaridad del grupo será alta. Las relaciones interpersonales prevalentes dentro del grupo son condicionadores importantes de la cohesión. No es necesario que exista una fuerte amistad, con

tal de que estén presentes la estima y la admiración.

Es raro que un grupo sea bastante introspectivo sobre su propio proceso como para verbalizar el asunto de la cohesión. Si el grupo es eficaz, la atención se concentrará en el logro de metas. Si el grupo está trastornado y su eficacia es poca, los miembros pensarán en problemas externos y no en la falta de cohesión, a la que podrían considerar un síntoma.

Es posible para los dirigentes de un grupo escoger sus acciones con el objetivo expreso de aumentar directamente su cohesión. Pueden asignarse tareas de grupo a equipos formados por miembros que hayan interactuado menos frecuente o menos eficazmente que otros. Al completar con éxito sus tareas esos equipos, se formarán relaciones interpersonales nuevas y más fuertes, y por ende la cohesión aumentará. De igual forma, algunos líderes idean deliberadamente situaciones que pongan a un grupo en competencia con otro. En tanto que esta acción esté cuidadosamente controlada la solidaridad del grupo aumentará. El peligro es que se pierda el control de la competencia o, aún peor, que ésta surja entre los miembros del grupo, debilitando así los lazos del mismo.

Dentro de las acciones detonadas por la cohesión tenemos que el contraataque protector es una buena prueba para el dirigente del grupo. La situación despertará toda la crea-

tividad latente que tenga el dirigente para delimitar las alternativas disponibles para el grupo. El dirigente debe agudizar su poder para tomar decisiones con el fin de acortar el tiempo previo a la realización de las decisiones. Debe intensificar también sus esfuerzos por comunicarse con los miembros del grupo. Es preferible transmitir malas noticias que dejar a los miembros del grupo en el vacío e ignorantes de los que va a suceder. La motivación autoprotectora provocará en el grupo un nivel de actividad más alto que el normal. Una forma de contraataque para un grupo amenazado consiste en mejorar notablemente el rendimiento del grupo. El aumento de producción, la mejoría de la calidad y el descenso de los costos son las mejores armas en el arsenal de cualquier grupo.

Por otra parte, la inactividad frente al peligro no es una respuesta natural, y a la mayoría de los miembros de un grupo les disgusta el líder que los conduce en esa dirección. Esto significa admitir una inferioridad real o supuesta en una confrontación directa y resulta irritante para toda persona con una inteligencia normal. La falta de respuesta a la amenaza se reflejará también en un descenso en el ritmo normal de trabajo del grupo. La productividad y la calidad serán las primeras víctimas.

El grupo bien educado se planteará con frecuencia la pregunta: "¿Como lo estoy haciendo?" y adoptará esta práctica para medir su crecimiento, progreso y eficiencia. Y

uno de los mejores barómetros del rendimiento del grupo será su cohesión. Debe entenderse que no se cuenta con medidas absolutas de cohesión, ni es posible su cuantificación, pero sí se puede y se deben hacer juicios intuitivos comparativos de la cohesión de un grupo en particular. Esto debe verse como una parte natural y necesaria de la vida de grupo.

## CAPITULO 5

### APLICACION PRACTICA

#### 5.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación aplicada al giro de almacenes o tiendas de autoservicio, es conocer si se le dá la debida importancia al concepto de Dinámica de grupos en lo que concierne al desarrollo de las actividades laborales de una organización, de forma tal, que tanto ésta como los individuos que la componen incrementen la eficiencia y optimizen sus niveles de productividad, logrando satisfactoriamente la consecución de los objetivos que se hayan fijado.

##### 5.1.1. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos que se desean alcanzar con la presente investigación son:

- Conocer si es suficientemente comprendido y aplicado el concepto de Dinámica de grupos como una forma de desarrollar las distintas actividades laborales dentro de la organización.

- Conocer si existe la integración adecuada de los

miembros a los grupos de trabajo para coordinar esfuerzos y lograr los objetivos que se propongan.

- Conocer si existen políticas organizacionales o departamentales tendientes a promover la iniciativa y creatividad de los grupos de trabajo.

- Conocer si la influencia de la Dinámica de grupos es factor para acrecentar el sentido de pertenencia de los miembros de los grupos marcando la importancia de su participación y, en consecuencia, incrementando productividad y eficiencia.

## 5.2. HIPOTESIS

Por medio de las respuestas obtenidas de la aplicación de cuestionarios se pretende demostrar la importancia que tiene la Dinámica de grupos como medio para lograr una mejor integración de los grupos en la organización, el incremento del rendimiento o productividad así como marcar la necesidad de promover y desarrollar la iniciativa y creatividad de los grupos en sus respectivas actividades laborales.

## 5.3. UNIVERSO

Para la realización de la investigación de campo, se seleccionó el giro que comprende las grandes cadenas de

supermercados o tiendas de autoservicio que funcionan en el Distrito Federal y área metropolitana identificadas como:

- Aurrerá.
- Comercial mexicana.
- Gigante.
- Bianco

#### 5.3.1. Muestra

La muestra que se tomó para llevar a cabo esta investigación es el 100% del universo, ya que de esta forma se puede tener el grado de certeza necesario para efectuar un análisis satisfactorio del tema que se está tratando.

#### CUESTIONARIO

La estructuración del cuestionario se basa en los objetivos que se fijaron con el fin de conocer la importancia de la aplicación de la dinámica de grupos en la organización.

## UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA S.C.

## LA IMPORTANCIA DE LA DINAMICA DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION

## CUESTIONARIO

Nombre de la empresa:

Domicilio:

Nombre del funcionario:

Puesto:

1.- Conoce el concepto de Dinámica de grupos y su aplicación en la organización? Si No

2.- Existe la formación de grupos de trabajo con actividades y objetivos específicos? Si No

3.- Existe la participación de los miembros de los grupos de trabajo en la formulación de objetivos? Si No

4.- Existen programas adecuados para la motivación del personal? Si No

5.- Se promueve la iniciativa y creatividad de los individuos o grupos de trabajo? Si No



6.- Existen formas de reconocimiento al trabajo productivo y eficiente de los grupos? Si No

7.- Se cuenta con los canales adecuados de comunicación dentro de la organización? Si No

8.- Existe la suficiente interrelación entre los grupos, de forma que se puedan coordinar esfuerzos y lograr los objetivos organizacionales? Si No

9.- Sucede con regularidad la disidencia de los miembros de los grupos de trabajo? Si No

10.- Se evalúan periódicamente los niveles de cohesión de los grupos? Si No

11.- Se efectúan los análisis necesarios para propiciar un ambiente de trabajo adecuado? Si No

12.- Se tienen bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad entre los miembros del grupos? Si No

13.- Están los líderes bien capacitados para ejercer las funciones de dirección y supervisión de los grupos? Si No

14.- Se contempla a la rotación de personal como un medio para aprovechar el potencial de los individuos?

Si No

15.- Se elaboran planes de convivencia y recreación del personal con el fin de fortalecer la cohesión?

Si No

16.- Se aplican los criterios adecuados para lograr la mejor integración de los nuevos individuos al grupo.

Si No

17.- La promoción del personal se basa generalmente en sus méritos y logros?

Si No

18.- Se analizan las políticas, sistemas y métodos de la competencia con respecto a la administración del personal?

Si No

19.- Se practican auditorías de personal Periodicamente?

Si No

20.- Se toman en cuenta al recomendaciones emitidas en el dictamen de la auditoría de forma que realmente se procure una depuración en las políticas de la organización referente a la administración de personal?

Si No

5.4

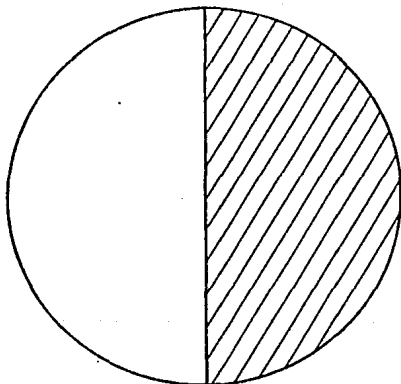
## TABULACION

PREGUNTA	AURRERA		COM. MEXICANA		GIGANTE		BLANCO		TOTAL		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X		X		2	2
2	X		X		X			X		4	0
3	X				X			X		2	2
4	X		X		X			X		4	0
5	X			X		X		X		1	3
6	X		X			X		X		2	2
7	X		X		X			X		4	0
8	X			X		X		X		1	3
9		X	X		X			X		3	1
10	X			X		X		X		1	3
11	X		X		X			X		3	1
12	X		X		X			X		4	0
13	X			X	X			X		3	1
14	X		X		X			X		4	0
15	X			X		X		X		1	3
16	X		X			X		X		2	2
17	X		X		X			X		4	0
18	X			X	X			X		2	2
19	X		X			X		X		2	2
20	X		X			X		X		2	2
TOTAL	19	1	14	6	11	9	7	13		51	29

## 5.4.2. ANALISIS

## G R A F I C A 1

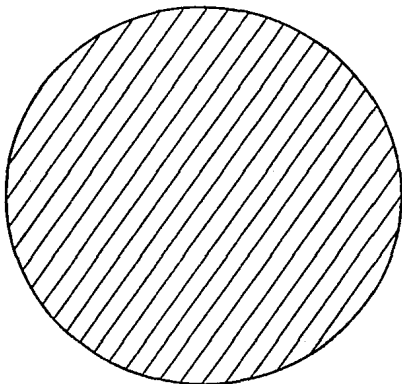
Conoce el concepto de Dinámica de Grupos y su aplicación en la organización?



En esta gráfica se muestra que en el 50% de las organizaciones se conoce el concepto y la aplicación de la dinámica de grupos ó teorías afines; como por ejemplo los círculos de calidad.

## G R A F I C A 2

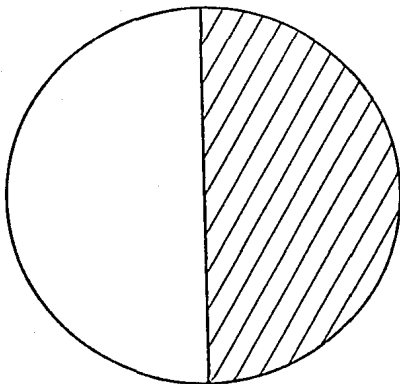
Existe la formación de grupos de trabajo con actividades y objetivos específicos?



La gráfica muestra que en el 100% de las empresas encuestadas se forman grupos de trabajo con actividades y objetivos específicos, a los cuales se les permite actuar con poca independencia ó iniciativa ya que no se forman por los mismos miembros sino por gente ajena al grupo.

## G R A F I C A 3

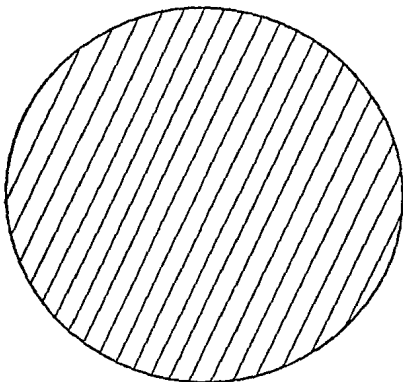
Existe la participación de los miembros de los grupos de trabajo en la formulación de los objetivos?



La gráfica muestra que en sólo el 50% de las organizaciones encuestadas se fijan objetivos con la participación de todos los miembros, propiciando así, el desconocimiento o la mala interpretación de los mismos, así como su importancia y alcance.

## G R A F I C A 4

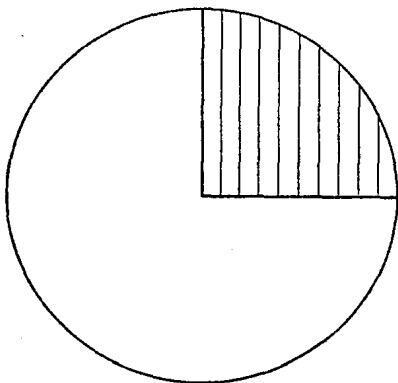
Existen programas adecuados para la motivación del personal?



En esta gráfica se muestra que en 100% de las empresas se formulan programas para la motivación del personal, siendo esto un elemento fundamental para fortalecer la cohesión de los grupos y optimizar su desempeño.

## G R A F I C A 5

Se promueve la iniciativa y creatividad de los individuos o grupos de trabajo?

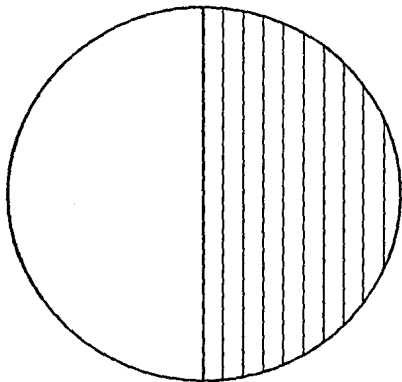


En esta gráfica podemos ver que sólo en el 25% de las empresas se promueve la creatividad e iniciativa de los grupos y personas, desaprovechándose el gran potencial que puedan tener para hacer mas eficiente y productiva su labor.



## G R A F I C A 6

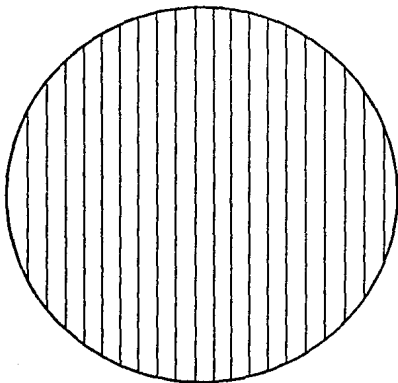
Existen formas de reconocimiento al trabajo productivo y eficiente de los grupos?



La gráfica muestra que en 50% de las empresas es reconocido el trabajo productivo y eficaz de los grupos. Este porcentaje debería de ser mayor ya que el reconocimiento que merece el esfuerzo y dedicación implicados es un importante factor de motivación.

## G R A F I C A 7

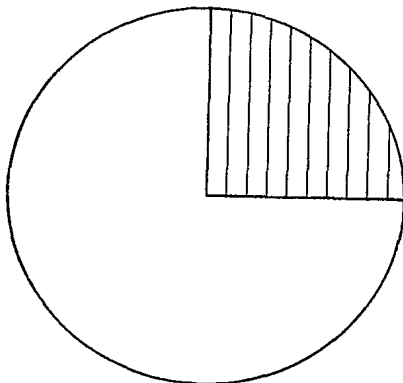
Se cuenta con los canales adecuados de comunicación dentro de la organización?



Esta gráfica muestra que en el 100% de las organizaciones encuestadas se cuenta con canales adecuados de comunicación.

## G R A F I C A 8

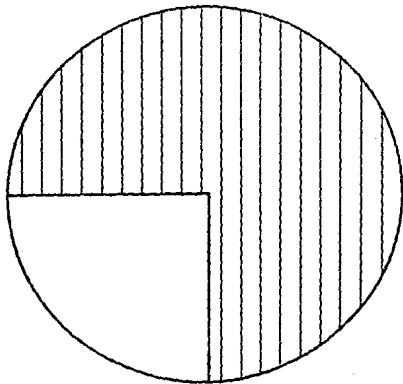
Existe la suficiente interrelación entre los grupos, de forma que puedan coordinar esfuerzos y lograr los objetivos organizacionales?



La gráfica muestra que en solo el 25% de los encuestados existe interrelación en grado suficiente entre de los grupos. En el restante 75% se perciben algunos conflictos de tipo operativo que se traducen en perdidas de tiempo y dinero.

## G R A F I C A 9

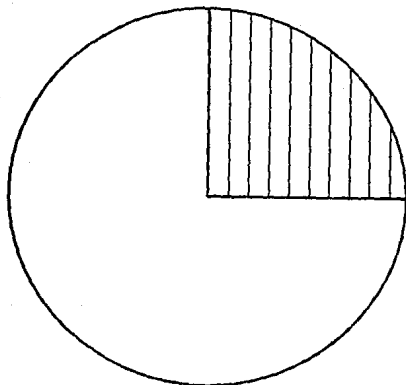
Sucede con regularidad la disidencia de los miembros de los grupos de trabajo?



Esta gráfica muestra que en el 75% de las empresas existe la disidencia con regularidad debido sobre todo a la inestabilidad del mercado laboral en este giro y por las deficiencias en las condiciones contractuales.

## G R A F I C A 10

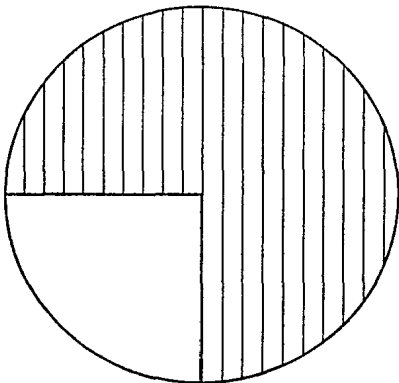
Se evalúan periódicamente los niveles de cohesión de los grupos?



La gráfica muestra que sólo en el 25% de los supermercados se evaluará periódicamente los niveles de cohesión de los grupos para identificar posibles conflictos entre los miembros y emprender acciones para la concertación.

## G R A F I C A 11

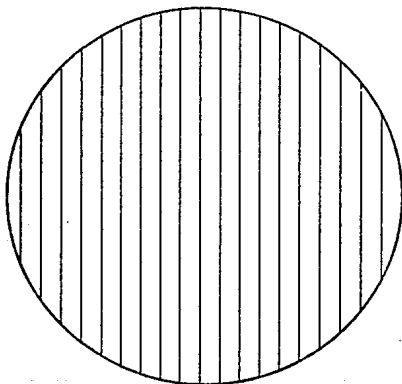
Se efectuan los análisis necesarios apra propiciar un ambiente de trabajo adecuado?



La gráfica muestra que en el 75% de las empresas se procura propiciar un ambiente de trabajo adecuado, en base principalmente a sugerencias o a encuestas provenientes del personal. No siempre se toman en cuenta estas sugerencias, lo que se demuestra al comprobar los altos indices de disidencia existentes.

## G R A F I C A 12

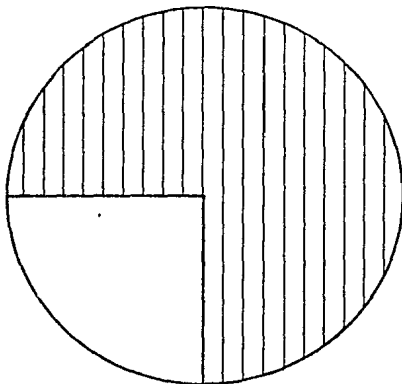
Se tienen bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad entre los miembros del grupo?



La gráfica muestra que en el 100% de las empresas encuestadas están bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad.

## G R A F I C A 13

Están los líderes bien capacitados para ejercer las funciones de dirección y supervisión de los grupos?

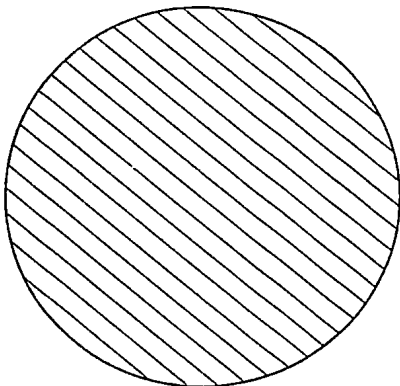


En la gráfica se muestra que en el 75% de las empresas se cuenta con líderes bien capacitados para ejercer sus funciones.



## G R A F I C A 14

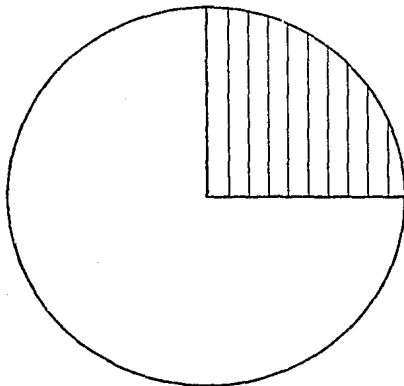
Se contempla la rotación del personal como un medio para aprovechar el potencial de los individuos?



La gráfica muestra que el 100% de los supermercados efectúa rotación de personal para aprovechar el potencial de los individuos. Aparentemente en algunas ocasiones existe una rotación excesiva en algunos departamentos, propiciandose con esto la inconformidad en los grupos que generalmente resulta en disidencia.

## G R A F I C A 15

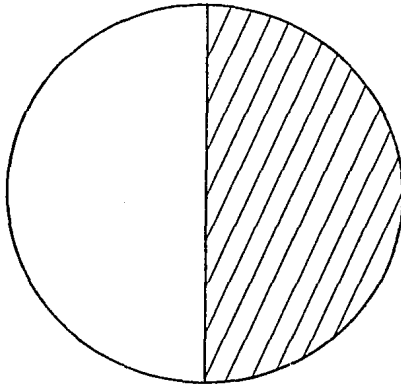
Se elaboran planes de convivencia y recreación del personal con el fin de fortalecer la cohesión?



Esta gráfica muestra que sólo el 25% de las empresas encuestadas elaboran planes de convivencia y recreación del personal. Esto no solo bajo el aspecto motivacional, sino que también tiene como fin el fortalecimiento de la cohesión de los grupos dado que se puede inculcar el espíritu de equipo mediante actividades organizadas fuera del arca de trabajo.

G R A F I C A 16

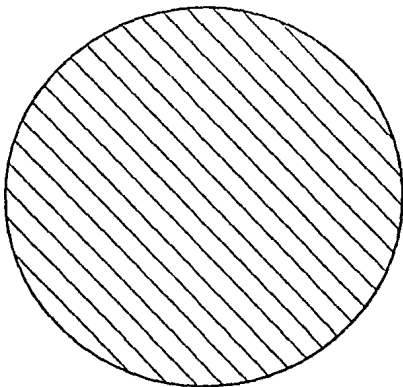
Se aplican los criterios adecuados para lograr la mejor integración de los nuevos individuos al grupo?



La gráfica muestra que el 50% de las empresas aplica los criterios adecuados para lograr la mejor integración del personal. Para lograr esto, no solo se deben basar en la capacidad y habilidad de los individuos para desarrollar su labor, sino que también hay que enfatizar en la personalidad como elemento esencial del comportamiento.

## G R A F I C A 17

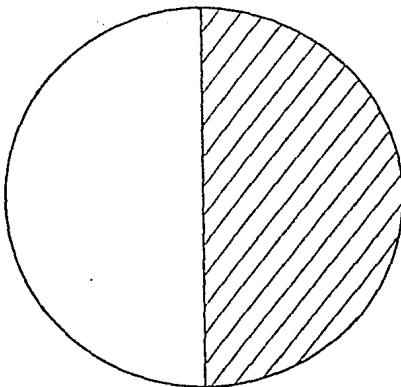
La promoción del personal se basa generalmente en sus meritos y logros?



En esta gráfica se muestra que el 100% de las empresas basan la promoción de su personal generalmente en méritos y logros.

## G R A F I C A 18

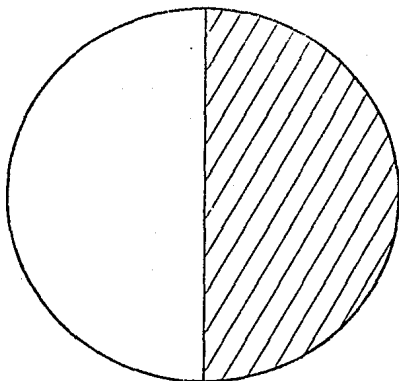
Se analizan las políticas, sistemas y métodos de la competencia con respecto a la administración de personal?



Esta gráfica muestra que sólo el 50% de las empresas encuestadas analiza las políticas, sistemas y métodos de la competencia con respecto a la administración de personal. Es importante que se haga este análisis en toda empresa ya que es factor de referencia en el sondeo del mercado de trabajo en este giro.

## G R A F I C A 19

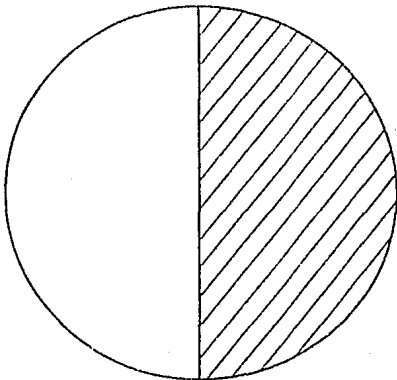
Se practican auditorias de personal periódicamente



Esta gráfica muestra que en el 50% de los supermercados sí se practican periódicamente auditorias de personal.

## G R A F I C A 20

Se toman en cuenta las recomendaciones emitidas en el dictamen de auditoría de forma que realmente se procure una depuración en las políticas de la organización referente a la administración de personal?



En esta gráfica se muestra que sólo el 50% de las empresas encuestadas sí consideran las recomendaciones proporcionadas al rendirse el dictamen de la auditoría.

## RESULTADOS DE LA TABULACION POR LA APLICACION DE CUESTIONARIOS.

Porcentajes por contestación:

Respuesta "SI".	Respuesta "NO"	Total.
63.75%	36.25%	100%

Para la aplicación del cuestionario, se tomaron a 4 empresas comprendidas en el giro de tiendas de autoservicio o supermercados con magnitud y características similares, grupo representativo y suficiente para lograr una evaluación con alto grado de certidumbre.

De las respuestas obtenidas por medio de los cuestionarios, se logró una comprobación de hipótesis en un 84.79%.



## CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación, se intento resaltar la importancia que tiene el concepto de la Dinámica de grupos aplicado a la organización empresarial desde un enfoque gerencial.

El problema fundamental que enfrenta hoy en día la gerencia, prácticamente, de cualquier empresa mexicana es el del mejoramiento de los niveles de productividad en vista del aumento de la competencia por obtener mercados, recursos, ideas, financiamientos, etc.

Mediante la investigación efectuada, se puede constatar que el incrementar la efectividad y productividad de los recursos humanos requiere de un compromiso permanente. Habiendo tratado el aspecto técnico por si solo, existe la conciencia en la organización de que sin resolver el problema del factor humano, difícilmente alcanzarán el éxito esperado.

La productividad del trabajo en las rganizaciones, se determina por las actitudes de todos aquellos que trabajan en la empresa. Por las actitudes de los jefes hacia lo que hacen y hacia aquellos a quines emplean, por las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo y hacia sus jefes, por

la percepción de unos y otros, por el miedo engendrado del poder de uno sobre el otro, por la relación misma jefe subordinado.

La efectividad de los recursos humanos radica básicamente al lograr el cambio de actitudes hacia retos y circunstancias mediante la dinámica de grupos y otros métodos o estilos de conducir o encausar el comportamiento social del hombre.

Utilizando antecedentes, potencialidades, valores individuales y culturales se puede lograr un cambio de actitud que lleve al individuo al logro satisfactorio de sus objetivos y a la vez que contribuya con su participación creativa y positiva al logro de los objetivos de organización.

La dignidad y la satisfacción que proporciona el trabajo a cualquier individuo, son factores resultantes de una adecuada aplicación de las políticas sobre los recursos humanos, la cual redunda en beneficio de la colectividad.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Bennis, Warren  
Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes  
y perspectivas.  
Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- 2.- Cartwright & Alvin.  
Dinámica de Grupos.  
Ed. Trillas, México, 1986.
- 4.- Ferrer Pérez, Luis  
Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.  
Ed. Trillas, México, 1981.
- 4.- Hersey - Blanchard.  
Administración y comportamiento Humano.  
Ed. Técnica, México, 1970.
- 5.- Hicks G. Herbert.  
Administración de Organizaciones.  
Ed. Continental, México, 1982.
- 6.- Kobayashi Shigeru.  
Administración Crítica.  
Ed. Técnica, México, 1982.
- 7.- Likert, Rensis.  
El Factor Humano en la Empresa: Su dirección y valoriza-  
ción.  
Ed. Deusto, Bilbao, España. 1968.

- 8.- Maciariello A, Joseph.  
Sistemas de control en Administración por Programa.  
Ed. Limusa, México, 1981.
- 9.- Nazour - Peoples.  
Men and Nations.  
Ed. Harcourt Brace Jovanovich, New York, E.U.A. 1977.
- 10.- McGregor, Douglas.  
El Aspecto Humano de las empresas.  
Ed. Diana, México, 1976.
- 11.- Morrisey, George.  
Administración por Objetivos y Resultados.  
Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1976.
- 12.- Odiorne, George.  
Administración por Objetivos.  
Ed. Diana, México, 1974.
- 13.- Reeves, Elton.  
Dinámica del Comportamiento de Grupos.  
Ed. Técnica, México, 1978.
- 14.- Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de personal.  
Ed. Limusa, México, 1974.
- 15.- Rousseau, Juan Jacobo.  
Contrato Social.  
Ed. Espasa Calpe. Madrid, España, 1969.
- 16.- Yoder, Dale.  
Manejo de personal y relaciones industriales.  
Ed. Continental, México, 1974.