



216
2 Ejes

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA FUNCION DE LA DIRECCION EN
LA DINAMICA DE GRUPOS.

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a

JUAN SOSA MICHACA

Profesor del Seminario: L.A. REBECA NOVOA



México, D. F.

1985



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.

IV

I N T R O D U C C I O N

Llegar a conocer por qué el individuo se comporta y actúa de determinada forma al ingresar a los grupos de trabajo ha sido, sin duda, uno de los más grandes sueños de quienes se han ocupado de su estudio (psicólogos y sociólogos)

Lo anterior tiene cierto grado de dificultad por qué, dada su naturaleza humana, el individuo está propenso a un cambio continuo de aspiraciones, logros, status y valores, los mismos que no se encuentran en un marco de referencia determinado, lo que hace que el intento de predecir la conducta por parte de quienes se encargan de dirigir el factor humano dentro de la organización, sea, con mucho, problemático.

Interpretar las diferentes manifestaciones conductuales de los miembros del grupo, es una de las preocupaciones principales de los dirigentes contemporáneos. El objetivo de la presente investigación es dar una perspectiva general de lo que la dirección debe conocer para poder manejar a los grupos, que se suscitan dentro de la organización, de una manera objetiva, honesta y justa, y no con una tendencia de manipulación que sólo traería consigo frustración y resentimiento hacia los dirigentes y hacia la misma organización, por parte de los integrantes del grupo.

El dirigente debe conocer los tipos de grupos que se dan dentro de la organización, así como cuales son sus diversas características de cada uno de ellos y la manera como puede controlarlos.

Las propiedades de los grupos son en extremo importantes. El individuo para poderse identificar con el grupo debe saber cuáles son sus metas y objetivos, tamaño y normas que lo rigen, así como el grado de unión que existe en el mismo. Si el individuo es aislado o disidente en su defecto, será visto por sus "colegas" como un peligro latente.

Las funciones esenciales de la dirección, además de conocer los puntos tratados anteriormente, son las de motivar, comunicar y dirigir al individuo y a los grupos para lograr los objetivos previamente planteados por la organización.

Esto sólo puede hacerse de la manera más efectiva, estudiando las diferentes escuelas que se han dedicado al estudio del fenómeno y de las cuales se tratan algunas de ellas en esta investigación.

Será una gran satisfacción el saber que el estudio realizado, represente, algún día, una fuente de información para aquellas personas que tengan inquietudes similares, de saber como el individuo encaja dentro de la sociedad y cómo puede él adaptarse mejor a un medio extraordinariamente complejo.

VI

I N D I C E

Pág.

DEDICATORIAS.....	II	II
AGRADECIMIENTOS.....	III	III
INTRODUCCION.....	IV	IV
INDICE.....	VI	VI

C A P I T U L O I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
Antecedentes históricos.....	10
Problemática de la función de la dirección en la dinámica de grupos.....	11
Apreciación teórico-conceptual del problema.....	12
Objetivos teórico-prácticos del sustentante.....	13

C A P I T U L O II

LA DIRECCION (su naturaleza).....	16
-----------------------------------	----

C A P I T U L O III

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DINAMICA DE GRUPOS.....	21
--	----

C A P I T U L O IV

TIPOS DE GRUPOS QUE SE DAN EN LA ORGANIZACION Y SUS PRINCIPALES PROPIEDADES.....	25
IV.1. Grupos formales.....	27
IV.1.1. Selección del dirigente por mandato	27
IV.1.2. Las metas y objetivos de los grupos formales.....	28

IV.1.3.	Tamaño del grupo formal.....	30
IV.1.4.	Atmósfera del grupo formal.....	33
IV.1.5.	Cohesión del grupo formal.....	36
IV.1.6.	Normas del grupo formal.....	38
IV.1.7.	La pertenencia a un grupo formal.....	41
IV.2.	Grupos informales (tipos).....	42
IV.2.1.	Dirección rotatoria.....	44
IV.2.2.	Normas de los grupos informales.....	45
IV.2.3.	Sanciones en los grupos informales.....	45
IV.2.4.	Volatilidad de los grupos informales...	46

C A P I T U L O V

	LA MOTIVACION (CONCEPTO E IMPORTANCIA).....	49
V.1.	Motivación individual.....	51
V.1.1.	Modelo tradicional de motivación.....	51
V.1.2.	Modelo de relaciones humanas.....	51
V.1.3.	Modelo de recursos humanos.....	52
V.2.	Motivación de grupo.....	59

C A P I T U L O VI

	LA COMUNICACION EN LOS GRUPOS.....	71
	Proceso de comunicación personal.....	71
	Barreras de la comunicación personal.....	73
	Técnicas para mejorar la comunicación.....	75
	Redes de comunicación en los grupos.....	77

C A P I T U L O VII

Pág.

EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS.....	81
Definición y normas de liderazgo.....	81
Aspectos conductuales del líder.....	82
Técnicas de liderazgo.....	84

C A P I T U L O VIII

OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS.....	88
Planteamiento de las hipótesis.....	88
Muestreo.....	88
Concentración de resultados.....	90
Graficación.....	94
Interpretación de resultados.....	96

C A P I T U L O IX

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	99
Conclusiones.....	99
Sugerencias.....	100
Bibliografía.....	102

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes históricos.

La dinámica de grupo es un campo de investigaciones dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

Se volvió un campo identificable hacia fines de los treinta, en los Estados Unidos y experimentó desde entonces un rápido crecimiento. Permitieron su surgimiento ciertas condiciones que eran particularmente favorables en los Estados Unidos justo antes de la Segunda Guerra Mundial. De particular importancia entre ellas fue que segmentos significativos de la sociedad aceptaron la creencia de que la investigación de grupos era posible y, en última instancia, útil. En sus principios animó esta creencia el fuerte interés que por los grupos mostraron profesiones tales como los grupos de trabajo sociales, la psicoterapia de grupo, la educación y la administración. Fue posible porque las ciencias sociales habían logrado el progreso suficiente, habían aclarado suposiciones fundamentales sobre la realidad de los grupos y planteando técnicas de investigación para estudiar los grupos, para permitir investigaciones empíricas del funcionamiento de grupos.

A finales de los años treinta varias tendencias convergieron, de modo que empezó a formarse un nuevo campo de la dinámica de grupos. Para entonces la importancia teórica y práctica de los grupos estaba empíricamente documentada. Podían medirse con objetividad las normas de grupo, incluso creárselas experimentalmente en el laboratorio, y se habían determinado algunos procesos por los que influían sobre la conducta y las actitudes de los individuos. Se habían estableci-

do la dependencia de ciertos estados emocionales de individuos a la atmósfera prevaleciente del grupo. Y se habían creado experimentalmente diferentes estilos de liderazgo, para demostrar que producían notables consecuencias en el funcionamiento de los grupos. Tras la interrupción impuesta por la Segunda Guerra Mundial, se lograron rápidos avances en la construcción de un cuerpo de conocimientos sistemática y empíricamente fundamentado, que se preocupara por la dinámica de la vida en grupo.

Con estos fundamentos y con el auge industrial de la época de posguerra, la dirección de las organizaciones comerciales e industriales, avisaron la necesidad de conocer como controlar los diversos grupos, formales e informales que ya se habían comenzado a conformar dentro de su seno, y como canalizar la energía latente de éstos.

Surgieron diferentes estudiosos de la materia, y las aportaciones que nos dejaron han sido, y son, de gran utilidad para tratar de conocer cual es el comportamiento del individuo en grupo, y los diversos aspectos que propician este comportamiento en un momento determinado dentro de la vida del grupo.

Problemática de la función de la dirección en la dinámica de grupos.

Gran parte de la gente que se dedica al estudio de la administración, sabe que la dirección, a través del administrador, generalmente, es la encargada de llevar a cabo la motivación del factor humano dentro de su organización; así como también establecer la comunicación adecuada —por medio de un líder— para que mediante la correcta interpretación de la información, se realice el trabajo asignado de manera eficiente y se logren los objetivos y propósitos de la organización.

También es conocido que existen muy pocas personas que tienen una concepción benigna y fortificante del trabajo y que se presten a cooperar en grupo para alcanzar un propósito definido. Es menester tratar de intuir, al menos, cuales son los principales problemas, ya sea de tipo psicológico, social, etc., que trae consigo el individuo, para que el problema de su integración al grupo se vea desde una perspectiva más flexible y benévola y no se le conciba como una persona terca, egoista o estúpida.

Para que esto sea posible, es importante que se conviva con los grupos formales y de ser posible, con los grupos informales; así como también, conocer algunos de los métodos y escuelas que se utilizan en la Dinámica de grupos para que las concepciones del actuar del grupo se avisoren desde una perspectiva más sólida y práctica y no falaz y errónea, como consecuencia de una falta de interés y deficiente preparación por parte de la dirección. En sí, esta es la verdadera problemática de la función de la dirección en la dinámica de grupos; conocer teórica y prácticamente como se comporta el individuo y como se integra a los grupos de trabajo y a los grupos sociales.

Apreciación teórico-conceptual del problema.

La dinámica de grupos es un factor importante para la buena funcionalidad de las organizaciones. Todos los hombres, desde que nacen, conviven con grupos: al inicio de su vida conviven con el grupo familiar, que es el núcleo de la sociedad; cuando crecen la vivencia sale un poco más allá de la esfera familiar y se empieza una relación con grupos de amigos, más o menos de la misma edad con gustos e inquietudes similares; cuando trabaja, o siente la necesidad de hacerlo, en industrias, comercios o escuelas, pasa a formar parte de los grupos formales de trabajo que le son asignados por la dirección de la organización a la que llega a pertenecer. Y si las

condiciones son propicias, forma grupos informales que pueden tener una gran significancia en su actuar dentro de la organización.

Como puede observarse, casi todos los seres humanos durante su estadía en la tierra, conviven con grupos ya sea asignados o no asignados. Desconocer los tipos de grupos, sus propiedades y principales fenómenos es poner en desventaja a la dirección con respecto de éstos. Porque es muy probable que no se pueda manejar lo que no se conoce y no se pueda predecir lo que no se espera. De aquí se concibe la importancia de la dirección en la Dinámica de Grupos, simple y sencillamente conocer la diversidad de fenómenos que se dan dentro de los grupos que conforman su organización.

Que la Dinámica de Grupos se aplique en el ámbito mexicano tiene, sin duda un alto grado de dificultad porque la mayoría de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas. No obstante conocer esta ciencia es algo que debe concernir a todo, en este caso, administrador que ayuda a realizar la labor de la dirección. Lo anterior tiene la finalidad de que la dinámica de grupos se aplique, aunque sea sólo en parte, para poder comprender al individuo en su forma de manifestarse en grupos y tratar de inducirlo a una mayor productividad, en base a una concepción más humanitaria y no materialista y malévolas, como se concibe actualmente, en su mayoría, en nuestra sociedad occidental contemporánea.

Objetivos teórico-prácticos del sustentante.

- Adquirir una visión profunda acerca del conocimiento de la dinámica de grupos, a través de un estudio documental y de campo; con el fin de proporcionar sugerencias prácticas a la dirección de las empresas que se presten a este estudio.

- Tratar de fomentar la inquietud a los directivos, de la importancia que tiene el estudio de la Dinámica de Grupos, dentro de toda organización o ente productivo.
- Aportar en base a la teoría y a la práctica obtenida, diferentes posibles alternativas de solución con respecto al problema planteado.
- Tratar de alcanzar una superación profesional en todos los ámbitos que respectan a la carrera, con el fin de enfrentar con mayores perspectivas de éxito la problemática que ésta trae consigo.

CAPITULO II

LA DIRECCION (SU NATURALEZA)

LA DIRECCION (SU NATURALEZA)

Dentro de los factores productivos de una sociedad, organización, etc., existe un factor, que por su naturaleza impredecible y compleja, reviste de una gran importancia conocer algunas de sus diferentes manifestaciones; es el factor humano.

Todos los individuos tienen diversas formas de manifestar su conducta porque tienen diferentes necesidades que satisfacer. Si un individuo, por ejemplo, tiene la necesidad de auto estima, reconocimiento, de sus superiores y del grupo al que pertenece, a través de la realización de su trabajo, tratará de ejecutar éste de la manera más extraordinaria que le sea posible, de tal manera que perciba que la plenitud de su potencial está plasmado en la labor que él desarrolla. Ahora, si otro individuo, de la misma organización, tiene necesidad de status, canalizará toda su energía a desarrollar la actividad que le llevará a ocupar dicha posición deseada.

Si el individuo, citando el primer ejemplo, ha logrado satisfacer sus necesidades, es cuerdo pensar que su conducta vuelva a ser la misma en su situación semejante futura. Acerca de esto Stoner, en su libro "Administración", nos dice lo siguiente: "Una consecuencia que anime a la repetición de terminado comportamiento se llama Refuerzo Positivo. Dicho refuerzo puede ser primario o secundario. Los refuerzos primarios tales como el agua o el alimento, satisfacen necesidades biológicas. Los secundarios son satisfactorios por asociarlos el individuo con experiencias positivas del pasado. Los refuerzos comunes secundarios son el elogio, el ascenso y el dinero; la mayor parte de las personas consideran éstos co-

mo gratos que por consiguiente, es probable que se repitan los comportamientos que les ganan esas recompensas".⁽¹⁾

La conducta que manifiesta el individuo puede ser no sólo para lograr los elementos que Stoner nos dice en su refuerzo secundario. Sino que para que el individuo logre cierta significancia a su existir, El sentirse útil dentro de su contexto (trabajo) y estar satisfecho por hacer bien su trabajo y no hacer bien su trabajo por sentirse satisfecho (Modelo de Relaciones Humanas).

Que esto se realice, en gran parte concierne a la Dirección, porque de ella depende el individuo y los grupos. Saber interpretar el comportamiento de éstos dentro de la organización es una obligación de la Dirección, ya que el individuo, por su naturaleza intrínseca, trata de dejar huella en algunas de las actividades que realiza durante su estancia en esta vida efímera. Se quiere decir con esto que el individuo no sólo es un ser mecánico que quiere ganar ascensos y dinero, sino que quiere trascender más allá de las cosas y, si no es comprendido, esto puede crearle un sentimiento de frustración, que a la larga, puede tener repercusiones graves al individuo y, como consecuencia, a la organización a la que pertenece. Acerca de esto, Erich Fromm nos dice:

"El hombre moderno está enajenado de si mismo, de sus semejantes y de su naturaleza. Se ha transformado en un artículo, experimenta sus fuerzas vitales como una inversión que debe producirle el máximo de beneficios posible en las condiciones imperantes en el mercado. Las relaciones humanas son esencialmente las de autómatas enajenados, en las que cada uno basa su seguridad en mantenerse cerca del rebaño y en no dife-

(1) James, A.F. Stoner, "Administración". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. (México, 1982, pág. 423.

rir en el pensamiento, el sentimiento o la acción. Al mismo tiempo que todos tratan de estar cerca de los demás como sea posible. Todos permanecen tremendamente solos, invadidos por el profundo sentimiento de inseguridad, de angustia y de culpa que surge siempre que es imposible superar la separatividad humana. Nuestra civilización ofrece muchos paliativos que ayudan a la gente a ignorar conscientemente esa soledad; en primer término, la estricta rutina, del trabajo burocratizado y mecánico, que ayuda a la gente a no tomar conciencia de sus deseos humanos más fundamentales del anhelo de trascendencia y unidad".⁽²⁾

Ayudarle al individuo a encontrar el camino de la trascendencia y la unidad es una de las grandes tareas a realizar por parte de la Dirección. Esto, porque un individuo que tenga conciencia de lo que hace a través de un conocimiento profundo de sí mismo, hará que, al ingresar al grupo, no tenga la probabilidad de causar conflicto y pueda ser el ejemplo a seguir, además se elevaría la calidad de su labor porque tiene la firme convicción de encontrar su realización personal a través de su trabajo. Es mejor, probablemente, que la organización cuente con individuos con estas características ya que pueden alcanzar un espíritu solidario con la Dirección para lograr los objetivos planeados que son los que hacen posible todo lo anterior, pero de una manera no manipulada sino con libertad de albedrío.

Sobre esta base descansa la naturaleza de la Dirección; conocer el Factor Humano, ya sea en forma individual o grupal, en sus diversas manifestaciones conductuales. Crear el ambiente adecuado para que los individuos se desarrollen, es en verdad, un reto para la Dirección y Sociedades Modernas.

(2) Erich Fromm "El Arte de Amar", Ed., Paidós Mexicana, S.A. , México, 1984, págs. 86 y 87.

La aplicación que lo anteriormente tratado pueda tener en el ámbito mexicano, suscita mucho interés de nuestra parte. Conocer las raíces, tradiciones y herencias de nuestro pueblo nos ayudaría, en mucho, a la interpretación de las actividades y comportamiento del individuo mexicano en grupo.

CAPITULO III

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DINAMICA DE GRUPOS

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DINAMICA DE GRUPOS

Para poder manejar, a nivel Dirección, el término de Dinámica de Grupos es menester conocer cual es su concepto y su funcionalidad de los mismos. Para la finalidad de este estudio se procederá a definir estos conceptos fundamentales, con el fin de esclarecer un poco más este tema un tanto árido conceptualmente.

- a) Grupo. Consiste en la asociación de dos o más personas con objetivos comunes. Estos objetivos pueden ser de cualquier tipo tales como: religiosos, económicos, recreativos, intelectuales, etc., o bien puede incluir dos o más aspectos de este universo.
- b) Dinámica. Esta palabra supone un campo vectorial, esto es, fuerzas activas en cualquier dirección cuyas resultantes se refuerzan o anulan 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.
- c) 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 del devenir histórico ha sido más cierto que el hombre es un ser social y que le es imposible existir como una entidad independiente.

Conociendo los conceptos elementos de nuestro tema de estudio, se llevará a cabo una introducción somera de por qué es importante conocer el campo de la Dinámica de Grupos por parte de quienes ayudan a la Dirección al logro de los objetivos fijados.

Cada uno de nosotros —Licenciados en Administración, Ingenieros Industriales, Psicólogos, etc.—, puede tener sus motivos propios para interesarse en el campo de la Dinámica de Grupos; pero, hablando de una manera general, hay razones principales por las que un profesionista en la materia debe estudiar este campo.

La primera razón es que dicho estudio aumentará el conocimiento que tiene de sí mismo. El conocimiento de sí mismo se realciona íntimamente con la madurez emocional e intelectual. Mientras más estudie una persona la Dinámica de Grupos, más fácilmente aumentará su conocimiento de sí misma, y ésto a su vez facilitará y acelerará las decisiones necesarias en los grupos a los que debe pertenecer o seguir perteneciendo.

El segundo beneficio importante de conocer la Dinámica de Grupos es una capacidad más grande para preveer las acciones y reacciones de los demás. En ningún lugar se ilustra mejor esto en el mundo de los negocios que en las relaciones laborales. Tanto los dirigentes sindicales como los encargados administrativos de relaciones laborales tienen éxito en proporción directa a su capacidad para predecir con exactitud los actos de los demás. Todo el ritual de las negociaciones laborales se basa en una serie de predicciones en cuanto a cómo reaccionarán los exponentes.

La tercera ventaja que se deriva de un estudio de la Dinámica de Grupos es la mayor fluidez en las relaciones

interpersonales, Una vez que un hombre se conoce mejor así mismo y sabe bastante sobre sus vecinos como para ser capaz de predecir cómo se comportarán sus relaciones interpersonales mejorarán significativamente.

La cuarta razón para estudiar la Dinámica de Grupos es el casi seguro aumento en la satisfacción de lo que Abraham Maslow llama las necesidades de autorrealización. El término se refiere a la necesidad constante de avanzar hacia un yo más grande y mejor. En muchas personas, esta necesidad no está articulada, sino que pasa de una sensación vaga de malestar nunca expresado con palabras. Toda el área de la Dinámica de Grupos se presta tanto al razonamiento consciente de esta necesidad fundamental como a una metodología para ayudar a la persona a satisfacerla.

La quinta razón para examinar el campo de la Dinámica de Grupos es en realidad un resumen de las otras cuatro. El hombre o la mujer que perciben las fuerzas activas en los los grupos a que pertenecen podrán obtener beneficios tanto espirituales como económicos. Siendo más eficaces en sus relaciones interpersonales, es de esperar que tengan más éxito en sus empresas comerciales. La confianza en sí mismos, provocan por su experiencia más grande para vivir en grupo, mejorará su equilibrio y su apariencia. Desarrollar este conocimiento más grande sobre cómo viven y trabajan juntas las gentes, demandará de cualquier persona un tiempo considerable. Las actividades personales exigirán también mucho tiempo, porque las actitudes de los adultos no se cambian fácilmente. Sin embargo, el paso principal es la decisión de dedicar tiempo y energía a este campo una vez que se haya tomado la decisión la paciencia necesaria estará mas a la mano⁽¹⁾

(1) Elton T. Reeves, "La Dinámica del Comportamiento de Grupos", Ed. Técnica, S.A., México, 1971, págs. 5-12.

CAPITULO IV

TIPOS DE GRUPOS QUE SE DAN EN LA ORGANIZACION Y SUS PRINCIPALES PROPIEDADES

CAPITULO IV

TIPOS DE GRUPOS QUE SE DAN EN LA ORGANIZACION Y SUS PRINCIPALES PROPIEDADES

Para poder conocer los diferentes tipos de grupos que se suscitan dentro de una organización, es importante conocer, primero, por qué se forman estos grupos y cómo se conforman respectivamente. Para el estudio que nos ocupa se tratará de englobar las características generales del porque se forman los grupos.

Se parte del concepto ambivalente de que el hombre es un animal social. Los psicólogos podrán disputar acerca de si se ha nacido con la necesidad de estar en sociedad o si la adquiere en los comienzos de su existencia. ⁽¹⁾

De una u otra forma un impulso humano innato es la necesidad que se tiene de las relaciones con otros individuos. El sentimiento de pertenencia, un sentimiento muy de moda en nuestra sociedad contemporánea, a algo o a alguien, es una idea manifiesta de la gente que se encuentra en un terrible estado de soledad. Esta es una característica de por qué los individuos quieren pertenecer a grupos; huir de la soledad, sentirse menos solos al contacto físico y psicológico con otra gente, buscar el cobijo y la comodidad que da el pertenecer a un grupo de personas que tienen caracteres y sentimientos similares.

(1) George Strauss, Leonard R. Sayles, "Personal. Los problemas humanos de la dirección". Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México, 1976, pág. 66.

Con lo anterior se concibe la idea de que los grupos se forman porque en la gente existe la necesidad de crear vínculos. Vínculos con la gente que día con día coexiste a la vez que nosotros; gente que deja parte de su vida dentro de la organización y que quiere hacer más llevadera su existencia dentro de la misma, cultivando relaciones efectivas con sus congéneres más cercanos. La gente busca, en sí, encontrar actitudes y gestos agradables que le den cierta seguridad en su actuar dentro del grupo al que pertenece, y le ayuden a superar la tensión y frustración que trae consigo el trabajo rutinario.

Cuando se logre este tipo de estructura, por decirlo de alguna manera, habrá una mayor identificación del individuo para con el grupo, existirá mayor lealtad al mismo, su contribución a los fines del grupo será mayor y ayudará a mejorar la calidad de la labor que desempeña el grupo en sí. Cuando se llegue a ésto el grupo estará más consolidado y estará en condición de dar seguridad y protección a cada uno de sus miembros. "La protección más manifiesta procurada por el grupo emana de la capacidad del mismo para resistirse a las exigencias de la Dirección respecto a un mayor rendimiento a jornadas más largas de trabajo y a una calidad más acabada. El grupo puede incluso buscar la manera de desalentar cualquier cambio en la disposición de la fábrica que pudieran destruir las relaciones sociales ya establecidas"⁽²⁾

Ahora bien, una vez conocido por qué se forman los grupos y, partiendo de la premisa de que la Dirección cumple sus objetivos a través de personas, que tienen que trabajar en grupo, a continuación se procederá a tratar lo concerniente a los tipos de grupos que se dan en la organización.

(2) George Strauss, Leonard R. Sayles. "Personal los problemas humanos de la Dirección" Ed. Ferrero Hermanos, Sucesores, S.A, México 1976, pág. 70.

IV.1 GRUPOS FORMALES

Estos tipos de grupos los crea la propia organización dentro de su seno. Están bajo su control y selecciona y saca, según convenga, a los miembros de estos grupos de trabajo. El individuo se familiariza, durante su vida, con diversos grupos de trabajo y descubre que en muchas de sus características difieren en gran medida, pero en otros aspectos los grupos de trabajo son idénticos. Conocer los elementos necesarios de cómo se conforman los grupos formales, es de gran interés, para nuestro estudio.

Las características más generales de los grupos formales se pueden catalogar de la siguiente manera:

IV.1.1. SELECCION DEL DIRIGENTE POR MANDATO

A pesar de las grandes evoluciones que se han tenido en las organizaciones comerciales, no ha habido un cambio radical en el método, tras el cual, el dirigente es designado desde arriba, en nuestros grupos formales.

Tener el control de los grupos formales, a través de un administrador, generalmente, es la preocupación principal de la Dirección. Aún se está muy lejos del momento en que los grupos formales elijan libremente, y sobre una base democrática, a sus propios dirigentes. Esto se ha hecho posible por los prejuicios e intereses de los propietarios e inversionistas que se preocupan demasiado por la inversión de su capital en las organizaciones. Esto, en definitiva, es muy difícil que desaparezca, porque siempre habrán organizaciones que su móvil principal sea lucrar, hasta la sociedad, aún a costa de sacrificar a su fuerza de trabajo que, en este caso, son los grupos formales.

IV.1.2 LAS METAS Y OBJETIVOS DE LOS GRUPOS FORMALES

Por lo común, las metas de un grupo formal son impuestas desde la cima de la organización. Se cae, a través de ésto en errores tales como, imponer "metas a distancia". Es decir, que los dirigentes imponen metas que pueden ser lógicas y con gran valor productivo y comercial, pero en nada toman en cuenta a los grupos que las han de llevar a cabo o ayudar a su logro. Puede ser casi imposible, el que un trabajador se sienta identificado con una meta de la cual desconoce su razón de ser. Esto puede traer consigo implicaciones, tales como la repercusión en la moral del grupo por incomprensión y falta de identificación con las metas. "Aunque no puedan apreciar todas las implicaciones de las metas de la compañía, los miembros de un grupo formal tendrán una actitud mejor hacia estas metas al adquirir conocimientos sobre la manera en que son establecidas", (3)

Dentro de una organización las metas de los grupos, basadas en intereses y necesidades definidas de sus miembros, logran tener gran significancia en el actuar del grupo, ya que identifican los blancos, por nombrarlos de alguna manera, hacia los cuales están dirigidas las actividades del mismo.

Las metas nos circunscriben en un marco referencial en el cual se pueden tomar decisiones, aplicadas a la razón, respecto a la cantidad y calidad de las actividades que el grupo deberá emprender. Cuando se manifiestan y desarrollan eficazmente las metas de los grupos formales, ayudan a una ma-

(3) Elton T. Teeves. "La Dinámica del comportamiento de campos", Ed. Técnica, S.A., México 1971, p. 68.

por identidad, motivación y satisfacción de los integrantes del grupo. El fracaso, frecuentemente, se debe al hecho de no analizar las necesidades importantes a la luz de las condiciones cambiantes, no elegir cosas o ideas que sean adecuadas con relación a los intereses y necesidades del grupo.

Haciendo referencia al principio filosófico de que "nada es constante, excepto el cambio", la aplicabilidad que éste tenga a nuestro estudio, es que los intereses y las necesidades de los miembros del grupo cambian rápidamente, indicándonos la necesidad existente de una revisión periódica de las metas del grupo.

La búsqueda del logro de metas del grupo formal no difieren necesariamente de las de la Dirección, ya que el grupo ocupa sólo una parte del sistema total que es la organización. Acerca de esto George M. Beal nos dice,, "Las actividades del grupo, como las actividades individuales, están motivadas por necesidades y dirigidas hacia metas. Las metas de los grupos pueden guiar la conducta de los integrantes del grupo y motivarlos a realizar ciertas actividades con preferencia a otras" (4)

En algunos grupos, como ya lo hemos mencionado anteriormente, los integrantes tienen poco conocimiento o comprensión de las metas del grupo, porque casi siempre les son impuestas. Si una meta del grupo no es aceptada enteramente por sus miembros, ella tiene poco poder para motivar al individuo hacia actividades que puedan conducir a su realización. Este tipo de situación despierta poca motivación en los miembros del grupo, así como una muy pobre coordinación de esfuerzos y una muy alta actitud egoísta en vez de una conducta

(4) George M. Beal y et. al, "Conducción y acción dinámica del grupo", Edit. Kapelusz. Argentina 1964, p. 120.

orientada hacia la tarea del grupo. Creemos que la intervención del integrante del grupo en el proceso de la definición de la meta acrecienta la probabilidad de que las metas del grupo sean comprendidas y aceptadas por los miembros del mismo.

Un grupo requiere, antes que todo, un objetivo u objetivos declarados⁽⁵⁾. Muchos grupos tienen objetivos bien definidos que les dan dirección y perspectiva. Se ha descubierto, a través de la experiencia, que estos son los grupos de mayor rendimiento productivo. Otros grupos con objetivos confusos e ideas vagas acerca de la razón de ser de su organización y de la tarea que realizan, son los grupos menos productivos.

En el proceso de fijación de las metas se debe de considerar el objetivo general, que se ha de lograr y que es el motivo fundamental de la organización. Aunque en la mayoría de los grupos formales se reciben los objetivos y desarrollados por su dirigente usualmente desde arriba. En algunas empresas comerciales se está tratando de que los miembros participen en el establecimiento de metas. Esta participación debe de dar un fortalecimiento de la identificación y una motivación para el logro de esos fines. Aunque ésto es casi una utopía, es necesario, para que pueda darse, educar larga e intensamente a un grupo para que sus miembros puedan hacer contribuciones valiosas en el proceso de fijación de metas.

IV.1.3 TAMAÑO DEL GRUPO FORMAL

El tamaño del grupo es una fuerza que no puede soslayarse por la trascendencia que tiene en lo que el grupo está intentando lograr.

(5) Elton T. Reeves. "La dinámica del comportamiento de grupos" Editora Técnica, S.A., México, 1971, p. 98.

En lo que respecta al tamaño, se puede considerar una variable que puede limitar la cantidad y la calidad de la comunicación que pueda darse entre los miembros del grupo. Sucede a menudo, que a medida que aumenta el tamaño, cada miembro tiene un conjunto de relaciones sociales más complicadas que debe cumplir. Esto trae consigo, en base a hechos comprobados, que una proporción de los miembros de un grupo denotan sentimientos de amenazas, frustración, tensión e inhibición para participar a medida que aumenta el tamaño del grupo.

Con el conocimiento de los puntos anteriores del por qué un individuo a medida que aumenta el grupo, se sienta menos satisfecho, procederemos a conocer un punto de vista más técnico de un estudioso de la materia: Dorwin Cartwright⁽⁶⁾ "Los resultados analizados por Porter y Laelex (29), son notablemente consistentes, pues muestran que al aumentar el tamaño de esas unidades disminuye la satisfacción por el trabajo y aparece un concomitante aumento en la tasa de faltas, en las tasas de reemplazo y en la incidencia de disputas laborales".

Al intentar explicar la relación negativa entre tamaño del grupo y satisfacción de los miembros, Indik (16) estudió a fondo los grupos de tres organizaciones. Deseaba cerciorarse si los grupos grandes mostraban las siguientes características, cada una de las cuales podría reducir la satisfacción sentida por el miembro:

- a) Mayor dificultad para que los miembros logren una comunicación adecuada entre sí;
- b) Mayor grado de especialización en una tarea;
- c) Mayor uso de formas impersonales de control y
- d) Problemas de coordinación más graves, que se tiende a manejar con reglas y reglamentos burocráticos inflexibles.

Los resultados indicaron claramente que los grupos grandes sí tienen mayor dificultad de comunicación y obtienen menos satisfacción del trabajo.

Creemos necesario conocer la manera en como se bifurca la perspectiva del grupo en base a su posible aumento. Esto es que el grupo más grande puede tener una mayor resonancia e impacto, salvados sus contras ante los ojos de los demás, al lograr un objetivo o meta deseado. La otra cuestión es que la actuación eficaz de los grupos más grandes requiere más aptitud de parte de los integrantes y conductores o líderes de grupo. Además de que en los grupos más grandes los líderes tienen menor influencia y los integrantes del grupo se sienten menos satisfechos con la discusión, debido a la falta de tiempo para expresarse. Esto crea el sentimiento de que su opinión como individuo no es importante y que no vale la pena presentarla al grupo al que pertenece.

Algunas investigaciones que se han llevado a cabo han demostrado que los empleados en los grupos pequeños están más satisfechos que los grupos más grandes. Acerca de esto, aunque es dudosa que exista un número de suerte asociado a la mejor magnitud del grupo, Beal, Bohlen y Raudabauch ⁽⁷⁾ nos lo tratan de demostrar de la siguiente manera:

En sus estudios, en base a ciertas demostraciones, nos dice que el mejor tamaño de discusión es el cinco.

La explicación que ellos nos dan de que el "mejor" tamaño puede ser el cinco, recae en varios factores:

(7). G.M. Beal, J.M. Bohlen y J. N. Raudabauch "Conducción y acción dinámica del grupo", Edit. Kapelusz, Argentina 1964, pp. 105 y 106.

- 1) Este tamaño proporciona suficiente oportunidad a cada individuo a participar;
- 2) no existe la posibilidad de un desacuerdo insuperable (como en el caso de números pares);
- 3) si el grupo se divide, tiende a dividirse en una mayoría de tres y en una minoría de dos, de manera que estar en la minoría no aísla a un individuo;
- 4) el grupo parece lo suficientemente grande como para que los miembros puedan cambiar rápidamente sus papeles.

En contravención de lo antes expuesto, el autor Cartwright, op. cit., nos dice que en ciertas condiciones (por ejemplo, cuando el obtener una meta exige un número elevado de personas) los grupos grandes tienen más propiedades para satisfacer que los pequeños. Esto, prácticamente, es bueno conocerlo porque funcionalmente, lo sabemos, muchos grupos formales seguirán siendo grandes.

IV.1.4 ATMOSFERA DEL GRUPO FORMAL

El término "atmósfera", aunque por obviedad, relacionado intrínsecamente sobre lo atractivo de un grupo, sigue siendo poco claro conceptualmente. Se conoce poco y las investigaciones realizadas no ayudan mucho a dilucidar sus efectos. Se supone que si la atmósfera de un grupo hace sentirse a los miembros aceptados y valorados, el grupo será atractivo para ellos. Creemos que el miembro que le toma significancia de pertenencia al grupo, a través de una atmósfera cálida y democrática, habrá en él una mayor activación para trabajar y mayor satisfacción y será, por lo tanto, tanto individual como grupalmente, más productivo. Parece haber menos descontento, menos frustración y menos agresión en estos

individuos al darse las características anteriores en los grupos. Como consecuencia de la supresión de las tendencias negativas en el grupo existirá mayor compañerismo y cooperación y florecerá en el pensamiento individual, una mayor facultad creadora y una creciente motivación. También, como corolario, la participación en la toma de decisiones parece facilitar el desarrollo de las motivaciones individuales que sirven para aumentar la productividad y la moral de los integrantes del grupo.

Existen diversas atmósferas de grupo, como fue indicado por Beal, Bohlen y Raudabauch⁽⁸⁾

La atmósfera puede ser de temor o de sospecha; temor de ser puesto en ridículo o de que se burlen o de ser rechazado. Esto trae consigo un sentimiento de sospecha en el sentido que la gente desconfie entre sí, de sus motivos, o de su buena voluntad para decir verdaderamente lo que piensan. La atmósfera grupal puede ser agresiva: todos están reñidos. La atmósfera puede ser apolítica: no existe vida ni vitalidad, todos esperan que otro diga o haga algo.

Por otro lado, la atmósfera de un grupo puede ser amistosa y cálida, puede ser permisiva; cada uno se siente libre para expresarse honestamente y para participar en la actividad del grupo en un cambio abierto de ideas y sentimientos.

Puede haber una atmósfera autoritaria. La conducta de los integrantes del grupo está dirigida hacia los objetivos predeterminados por la autoridad.

(8) G. H. Beal, J. N. Raudabaugh "Conducción y acción dinámica del grupo", Edit. Kapelusz, Argentina, 1964, p. 74.

Puede haber una atmósfera democrática. La conducción es compartida por todos, y los individuos se esfuerzan por reconocer y desempeñar los papeles necesarios para la productividad grupal. La responsabilidad del conductor formal y de otros integrantes del grupo es la de crear condiciones -incluyendo la atmósfera grupal en que los miembros del grupo puedan trabajar conjuntamente para lograr los objetivos elegidos-.

IV.1.5 COHESION DEL GRUPO FORMAL

La cohesión es la fuerza que tiende a mantener unido al grupo. Es el grado de aceptabilidad y atractivo que tiene el individuo del grupo, y su deseo expreso de pertenecer a él.

La cohesión del grupo se ve aumentada cuando existe un caso de peligro, sea externo o interno. Se forma un frente unido, solidario, y en proporción al grado de peligro, se dará la cohesión de grupo, la cual se mantendrá hasta que exista una solución al problema que le dio origen. Un ejemplo es la disensión de algunos miembros del grupo que amenaza la cohesión del mismo. La desviación importante que estos miembros tengan, fortalecerá la tendencia del resto de los miembros a mantenerse unidos exactamente como si se enfrentaran a una amenaza externa.

La cohesión del grupo variará ampliamente según el tipo y la fuerza de su directiva. Si el directivo recurre a la falacia para poder cohesionar al grupo, a través de promesas de aumento de salario, de puesto, etc., indudablemente que al descubrir la mentira, el grupo se volverá hacia la Dirección; con la agravante de que cuando en verdad se quiera lograr la cohesión del grupo, porque surge la necesidad de lograr un objetivo inmediato, encontrará cohesionado al grupo, sí, pero será en contra de las políticas de la misma Dirección. Ahora, viendo la otra cara de la moneda, si el dirigente es capaz de actuar con verdad y justicia y es capaz de comunicar y reforzar los objetivos del grupo, tendrá un grupo más cohesivo para beneplácito y crecimiento de la organización. Se tiene la concepción, en base a la experiencia, de que la eficacia y la cohesión del grupo formal de trabajo, guardan una relación directa

y es una de las preocupaciones principales de los actuales dirigentes. Es más complejo, por las características que hemos observado, lograr la cohesión en los grupos formales que en los informales; la heterogenidad del grupo formal es determinante para la causalidad del fenómeno. Es por esta razón que directivos y supervisores hacen creer que el estado de la economía, los movimientos y cambios políticos, etc., es más grave de lo que realmente es.

La cohesión es directamente proporcional a la identificación del grupo con los objetivos principales. Si el objetivo central del grupo parece a sus miembros vale 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 que estén presentes la estima y la admiración.

Es muy raro en verdad, que un grupo es lo bastante introspectivo sobre su propio proceso, para verbalizar el asunto de su cohesión. Si el grupo es eficaz su fuerza se canalizará al logro de las metas fijadas, pero si el grupo está trastornado y por ende no consigue el logro de las metas asignadas porque su eficacia es poca, los miembros creerán que su falla se encuentra en problemas externos y no en falta de cohesión, a lo que, generalmente, considerarán solo un síntoma.

Es posible para los dirigentes de un grupo escoger sus acciones con el objetivo expreso de aumentar directamente la cohesión. Pueden asignarse tareas de grupo o equipos formados por miembros que hayan interactuado menos frecuentemente o menos eficazmente que otros. Al completar satisfactoriamente estos equipos, se formarán relaciones interpersonales nuevas y más fuertes, y por ende la cohesión aumentará.

En general, la época más peligrosa para la cohesión del grupo es cuando las cosas andan bien: si los objetivos se están alcanzando y no se perciben amenazas serias, sean internas o externas, la cohesión se resentirá.

Con el fin de aumentar la cohesión, algunos dirigentes idean deliberadamente situaciones que pongan a un grupo en competencia con otro, en tanto que esté cuidadosamente controlado, la solidaridad del grupo aumentará. El peligro latente es que se pierda el control de la competencia o, aún peor, que ésta surja entre los miembros de un grupo, debilitando así los logros del mismo. La fuerza de todo grupo es producto de muchos factores diferentes la mayoría de los cuales no están bajo un control directo ni del dirigente ni del grupo como conjunto. El análisis constante de los procesos del grupo, como se menciona en líneas atrás, no es una práctica común. Sin embargo, deberá realizarlo todo dirigente que anhele mejorar el rendimiento de su grupo.

IV.1.6 NORMAS DEL GRUPO FORMAL

Las normas del grupo son los estándares de la conducta. Pueden estar implícitas o ser manifestadas claramente. Estas normas son las esperanzas del grupo con respecto a los miembros y también determinan las esperanzas de los miembros con respecto al grupo.

Las normas deben de ser realistas; deben permanecer dentro del nivel de posibilidades del grupo, deben de ser comprendidas por todos los integrantes del grupo, la desviación de estas normas de rendimiento esperado, ya sea por arriba o por debajo, es desaprobada por los integrantes, y el grupo establece maneras de asegurarse la conformidad a las mismas. Si un integrante no se amolda es rechazado. En la mayoría de los casos los integrantes están más claramente de acuerdo en lo que son las normas del grupo que lo que su conducta observable podría indicar. La conducta, raras veces está en un estricto desacuerdo con la norma ideal, pero los límites de tolerancia son bastantes bien comprendidos.

Las normas del grupo pueden ser establecidas de diversas maneras según Elton T. Reeves⁽⁹⁾.

Un método de derivación de una norma es tan viejo como la h. humanidad misma, una norma crece y es establecida, por tradición. Ningún miembro del grupo aplica esfuerzo creativo consciente. Súbitamente se reconoce que esta manera de hacer algo es la más placentera para todos los miembros del grupo. Las normas revelan los sistemas de valores de un grupo; tal vez esto sea cierto sobre todo en el caso de las normas que se han formado tradicionalmente sin celebración consciente de ningún miembro del grupo.

Un segundo método de derivación de una norma es la imposición sobre el grupo de una autoridad superior. El mejor ejemplo de esto es la política que sigue una compañía. De hecho, no es raro encontrar conspiraciones entre empleados y uno o más niveles de dirección para evitar el cumplimiento de cierta política. Sea cual fuere su intención es mala toda política

(9) Elton T. Reeves "La dinámica del comportamiento de grupos", Editora Técnica, México, pp. 93-94.

que sea desaprobada unánimamente por los trabajadores, Disminución de la productividad, metas saboteadas, empleados desmotivados y moral baja, son un precio demasiado elevado que deba pagarse por una política.

Un tercer método de derivación de las normas es la imposición directiva por el supervisor inmediato del grupo de trabajo, Debido a la conexión más estrecha entre el autor y el grupo mismo hay más probabilidades de que la norma tenga sentido para el grupo. Puede no ser del agrado de los miembros pero serán capaces de reconocer su razonabilidad esencial.

El cuarto tipo de derivación de una norma es la producida por cooperación entre dirigentes y grupo a instancia del dirigente. Reconociendo el valor de que la norma sea aceptada por el grupo, el supervisor decide que el esfuerzo requerido le será recompensado con ausencia de oposición del grupo a un cambio en su patrón de conducta.

El quinto género de normas incluye aquellas desarrolladas y establecidas por la acción del grupo. La característica distintiva de la norma de grupo establecida por los miembros es su esfuerzo por controlar estrechamente la conducta del grupo. Los miembros consideran que es eficaz para progresar en el logro de un objetivo principal del grupo.

Creemos, una vez avisado y analizado los diversos tipos de derivaciones de una norma, que las normas del grupo resultan más elevadas cuando todo el grupo está interesado en el establecimiento de las normas que cuando éstas se establecen como en los otros tipos de derivación. Esto trae consigo, lo deducimos, que los integrantes tengan una mayor motivación para conducirse de acuerdo con las normas para controlar la propia conducta y asegurarse de que otros miembros

del grupo controlen la de ellos,

Según los estudiosos de la materia, la capacidad para influir en el establecimiento de las normas por un grupo es un elemento crítico de la directiva del grupo. La persona que pueda efectivamente inducir a un grupo a establecer una norma, ha pasado la primera prueba de sus capacidades directivas, especialmente si la norma que está defendiendo significa un cambio importante del modo previo de operación del grupo.

IV.1.7 LA PERTENENCIA A UN GRUPO FORMAL

La pertenencia a un grupo formal se da sólo en parte. Esto es que los miembros de la sociedad tienen diversas necesidades materiales que satisfacer y la mayoría de estos las satisfacen a través del trabajo que se ve apremiado a realizar para poder, al menos, sobrevivir. Al tener la necesidad del trabajo, y conseguirlo, sea cual sea el tipo de organización, el individuo ingresa a un grupo de trabajo; entonces su pertenencia al grupo se dio por satisfacer una necesidad. Pero al suceder esto, ocurre un fenómeno importante de considerar; el individuo al momento de ingresar al grupo formal pone todo lo mejor de sí para no ser excluido del mismo. Esto lo hace por la incertidumbre que le crea el cambiar de pertenencia, ya que el individuo común mantiene una renuncia latente a terminar todo y empezar nuevamente.

El determinismo personal, en nuestra sociedad, es una meta más no es un hecho, ya que existen demasiadas restricciones para ser agentes libres. Pero, creemos, la pertenencia voluntaria a un grupo formal, a través de la identificación de expectativas y afinidades, es la mayor determinante particular para la moral del grupo, que será tratada con mayor amplitud más adelante, ya que, es evidente, el tomar nosotros mismos las decisiones fundamentales que nos dan cierto

valor en nuestra razón de ser, no sentimos más seguros al actuar que estar sometidos al sistema al que pertenecemos y que el decida por nosotros.

IV.2 GRUPOS INFORMALES (TIPOS).

Desde niños somos socializados en grupos, tan pronto como tenemos la edad que nos permita salir a jugar con los demás niños que concurren la mismo lugar que nosotros. Los grupos informales llevan a cabo una gran parte de nuestra educación y nos imprimen la mayoría de nuestros valores culturales. Como puede constatare, adquirimos nuestros hobbies en actividades de grupos informales.

Enumerar los posibles grupos informales que puedan surgir en uan organización, sería, sin duda, una tarea exhaustiva y tediosa y con una aplicación valorativa que dejaría mucho quedesear para el fin de este estudio. Sin embargo, existen cinco tipos de grupos informales que son los bastante representativos para indicar la amplitud del fenómeno que nos ocupa.

GRUPOS DE AMIGOS. Estos son los groups que formamos en nuestra primera infancia; durante la mayoría del tiempo de nuestra vidad, el tiempo libre del que gozamos, lo pasamos en actividades de grupos de amigos. Estos los podemos tener desde la infancia, por alguna circunstancia especial, por asistencia a determinado club, a la iglesia, etc., o por nacimiento espontáneo dentro del ambiente de trabajo de la organización a la que pertenecemos.

GRUPS DE HOBBIES. Estos grupos reúnen a gentes con una escala variable, a nivel social e intelectual, tremenda. Un ejemplo claro de esto es el club de ajedrez, ya que puede lcontar entre sus miembros a obreros, empleados, gerentes, vendedores, etc., que pueden ser introvertidos y solitarios

o extremadamente extrovertidos. La riqueza de estos grupos radica en la aceptabilidad que se tienen sus miembros entre sí, ya que los distingos y prejuicios sociales se hacen a un lado para poder competir abiertamente y tratar de ser un miembro honorario.

GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO. Es muy común que el nuevo miembro de un grupo siente afinidad hacia la primer persona que lo hace sentirse bienvenido, y surja una relación de amistad. Al darse esta relación afectiva de amistad es natural que el recién llegado se incline a formar parte del grupo informal de trabajo que frecuenta quien le dio la bienvenida y lo hizo sentirse, así, a primera impresión, aceptado.

Desde un punto de vista de grupos formales de trabajo, lo anterior tiene crasa importancia. Un buen supervisor que tiene la sensibilidad del trato con los grupos informales que se circunscriben dentro de su área, tratará de sobrellevarlos cultivando su cooperación y buena voluntad de acción, a través de la dirección del grupo informal. Porque, es necesario saberlo, estos grupos pueden ayudar a construir y engrandecer a la organización o pueden destruirla.

GRUPOS INFORMALES DE AUTOPROTECCION. Este tipo de grupos se da en todas partes, pero especialmente en las organizaciones de trabajo. Cuando un supervisor quiere abusar de su autoridad tratando, a través de ella, que se lleve a cabo la tarea que él ha determinado sólo porque es lo que le parece mejor para lograr el fin que se persigue, verá, en acción inmediata, agruparse a sus gentes contra él. Este pequeño grupo, que surge espontáneamente ante una amenaza común, puede disiparse tan pronto como cese la amenaza de su estabilidad dentro de la organización formal.

GRUPO INFORMALES DE CONVENIENCIA, Muchos de estos tipos de grupos de conveniencia surgen en la vida diaria tanto dentro como fuera de la organización y el área de trabajo respectivo. Un ejemplo clásico en nuestro sistema industrial, es que cinco personas pueden rotar sus automóviles una vez por semana, trayendo consigo esto que se reduzca la responsabilidad de conducción a un 80%. La reducción de las tensiones de la conducción moderna de automóviles se manifiesta en el aumento de la productividad de los miembros que pertenecen a ese grupo informal de conveniencia.

Una vez conocidos los posibles tipos de grupos informales que surgen dentro de la organización, trataremos de englobar las características preponderantes de estos grupos de la siguiente manera.

IV.2.1. DIRECCION ROTATORIA

Este es uno de los atributos principales de los grupos informales. Debido a sus necesidades especiales, los grupos informales no se circunscriben a ningún tipo de reglas que rijan su conducta dentro de su seno. Son simplemente funcionables, con objetivos fundamentales y fácilmente reconocibles. El concepto de Dirección Rotatoria en estos grupos se fundamenta en que un individuo raramente reúne todas las características directivas. Si un miembro se ha mostrado rápido para pensar y eficaz en tiempo de crisis, el grupo volverá hacia él buscando el líder o guía en un momento de peligro extremo.

Otro miembro del grupo con pensar lógico y claro podrá ser tomado en cuenta en las actividades concernientes a la planeación y podrá influir en el establecimiento de metas, así como a su revisión y evaluación de las mismas. El éxito de los grupos informales en situaciones diferentes, se da en función de poner al miembro mejor calificado, por ellos mismos,

para desarrollar cada tarea.

Es importante considerar, que los grupos informales, en gran parte, son la fuente de origen de los futuros directores de los grupos formales. La capacidad de dirigir es demasiado valiosa y demasiado rara para perderla.

IV.2.2. NORMAS DE LOS GRUPOS INFORMALES

Para el grupo informal que funciona dentro del grupo formal de trabajo, las normas se usan muchas veces para protección contra el grupo formal. un ejemplo de esto es cuando la administración ha prescrito normas de producción que el grupo considera injustas; el grupo aguzará todo su ingenio para sabotear los estándares impuestos por la administración.

Internamente la integración del grupo informal vuelve significativas las normas. Estas se tornan puntos referenciables por los que se miden los patrones de conducta de los miembros individuales. Dado que los grupos informales son por lo común pequeños, la desviación de uno o dos miembros puede tener con efecto mucho más grande de lo que sería en un grupo mayor y más heterogéneo. Las normas del grupo informal pueden ser propuestas por la dirección y ser aceptadas por el grupo o bien de un esfuerzo de grupo. De una u otra forma una vez formuladas y aceptadas, son sostenidas rígidamente hasta que exista un cambio.

IV.2.3 SANCIONES EN LOS GRUPOS INFORMALES

El grupo informal puede solamente hacer valer las normas por medio de la aplicación de sanciones. Como puede suceder en otro tipo de grupos, éstos pueden variar desde la privación de ciertas canchias menores hasta la misma expulsión del grupo.

La decisión de aplicar sanciones produce en muchos casos una división en el grupo. Este tipo de acción punitiva suele traer a primer plano los juicios de valor de los miembros del grupo. Las amistades individuales pueden tener lazos más fuertes que el compromiso para con el grupo. Cuando hay una disyuntiva semejante a los miembros del grupo, hay siempre el peligro de que el grupo mismo sea perjudicado.

La aplicación de sanciones surge de la necesidad de controlar las fuerzas negativas existentes dentro del grupo. Un miembro sancionado puede hacer poco además de resignarse a abandonar su pertenencia al grupo. Mientras más pequeño sea el grupo, más crítica será la situación cuando las sanciones se hagan necesarias.

IV.2.4 VOLATILIDAD DE LOS GRUPOS INFORMALES

Esta característica, muy propia de este tipo de grupo, puede ser causada por el logro de una meta definitiva, de modo que el grupo informal ya no tenga razón de existir. Otra razón de la volatilidad del grupo informal es el cambio motivado por traslados dentro del grupo formal de trabajo que imposibilitan la interacción personal, necesaria para el mantenimiento del grupo. En ese caso también la rivalidad intensa entre dos candidatos a la dirección del grupo informal puede causar su división y hasta desintegrarlo completamente.

El tamaño mismo del grupo informal contribuye a esta característica. Compuesta como está de ordinario por tres o cuatro o no más de una docena de miembros, el grupo informal es sumamente susceptible a trastornos que grupos más grandes y más estables podrían asimilar con desenvoltura. Especialmente por lo que se refiere a trabajo, los grupos informales son a veces casi invisibles; en caso extremo, operan tan en secreto que no se notan en el ambiente. Y esta misma invisibilidad contribuye a su volatilidad.

No debe inferirse de esto que todos los grupos informales tienen una vida breve. Algunos duran años en organizaciones formales que tienen una estabilidad relativamente alta. Hay muchos ejemplos de grupos informales que mantienen su integridad aunque sus miembros estén muy dispersos y la comunicación sea difícil⁽¹⁰⁾.

(10) Elton T. Reeves, "La dinámica del comportamiento de grupos", Editora Técnica S.A., México, 1971, pp. 93, 94.

CAPITULO V

LA MOTIVACION

LA MOTIVACION .

(Concepto e importancia)

Para el desarrollo de este tema, su estudio se dividirá en dos posibles subtemas: la motivación individual y la motivación grupal, pero antes de abordar cada uno de estos, trataremos de dar un bosquejo general acerca de lo que es la motivación y para qué nos sirve su manejo.

Existen diversas concepciones de lo que es la motivación, según la formación y el marco de referencia de las personas que se trate.

Para este estudio, avisando que es la mejor, se considerará una definición tal como: "...La motivación es una impulsión dirigida a una meta. Es decir, una persona se siente impelida interiormente a realizar una acción para alcanzar una finalidad particular que le parece atractiva o para evitar una acción que le parece poco atractiva."⁽¹⁾

El tema de la motivación siempre ha tenido gran interés dentro del contexto gerencial. El conocimiento de este tema es imprescindible para la Dirección quién es quien dirige el trabajo de la empresa a través de otros trabajadores. Conocer lo que es la motivación es saber, o predisponerse acertada o erróneamente, según el caso, por qué la gente se comporta de determinada manera. A través de este conocimiento se puede llegar a tener un poder de influencia en el comportamiento del individuo, en una forma que la empresa encuentre deseable.

(1) Elton T. Reeves "La dinámica del comportamiento de grupos". Editora Técnica, S.A., México, 1971, p. 17.

Una vez abordado este tema, se debe aclarar un punto esencial; nadie motiva a nadie. La única persona que puede hacer que un hombre actúe en forma dada es el hombre mismo. Debe darse por supuesto que otros pueden prestarle ayuda para lograr su propósito, pero la verdadera determinación de la meta y la acción necesaria para alcanzarla deben partir del interior del hombre. Refiriéndonos al hombre como género humano, no sólo como una diferenciación sexual. Prosiguiendo; si el individuo puede lograr motivarse a sí mismo en el empleo, los resultados se manifiestan inmediatamente en un aumento de producción y en una mejor calidad.

La motivación, según Stoner⁽²⁾, no es la única influencia sobre el nivel de rendimiento de una persona. Otros dos factores que deben tomarse en cuenta son la habilidad del individuo y su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño; este factor se denomina Percepción de su Función. La motivación, las habilidades y la percepción de función, están relacionadas entre sí. Así, pues, si cualquiera de los factores es bajo, el nivel de desempeño probablemente será bajo, aún siendo altos los demás factores.

Comprendiendo que la motivación es tan importante en el discurrir de nuestras vidas, las principales teorías más recientes así como las más "viejas", serán consideradas en nuestro estudio, a fin de entender los conocimientos actuales sobre este tema y en relación a la conducta y satisfacción en el trabajo.

(2) James A. F. Stoner "Administración", Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982, p. 413,

V.1 MOTIVACION INDIVIDUAL

V.1.1. Modelo tradicional de motivación.

Este modelo se asocia a Frederick Taylor y a la Escuela de Administración Científica. Taylor quiso demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales y que un aspecto importante del oficio del Gerente era ver que estos, los trabajadores, cumplieran sus tareas tediosas y monótonas en la forma más eficaz. Los Gerentes de terminaban cómo debían realizarse los oficios, y se valían de un sistema de incentivos de remuneración para motivar al trabajador a mayor producción, mayor jornal⁽³⁾

Koontz y O'Donnell⁽⁴⁾ se contraponen a este concepto y nos dicen: "No es posible generalizar en base a los trabajos de Taylor porque se ha hecho cada vez más difícil evaluar la responsabilidad personal por la obtención de resultados, porque pocas empresas apoyan el sistema de pago por destajo, porque los sindicatos laborales se oponen al aumento de producción y porque no existe información disponible sobre el punto en que los incentivos salariales pierden efecto a medida que los salarios unitarios aumentan"

V.1.2. Modelo de relaciones humanas

Con el devenir del tiempo se hizo insoslayable conocer que el modelo tradicional de motivación ya no era adecuado. El modelo de relaciones humanas, tiene su base estructural en los estudios que llevó a cabo Elton Mayo en Hawtorne,

(3) Ibidem. p. 414.

(4) Harold Koontz, Cyrirl O'Donnell, "Elementos de administración moderna", Editorial Mc Graw Hill, México, 1974, p. 313.

siendo su interés primordial demostrar la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones de trabajo. La investigación no pudo demostrar que existiera una relación directa entre factores ambientales y productividad pero tuvo otros resultados sorprendentes. Descubrieron que también eran importantes las relaciones sociales que los empleados formaban en el trabajo. Además, como un paralelismo de los hechos, se pudo descubrir que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuales o empresariales; y que por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste.

Mayo y otros opinaban además que los Gerentes podrían motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndoles sentirse útiles e importantes.

Los teóricos modernos, que más adelante estudiaremos, criticaron el modelo de las relaciones humanas porque lo consideraban un enfoque sofisticado de manipulación. Esto es porque pudieron observar que a los trabajadores de les concedía alguna libertad para tomar decisiones, para hacerlos sentir importantes y producir más, pero en verdad, éstas eran de poca importancia ya que la intención de la administración permanecía igual: hacer que los trabajadores aceptaran las condiciones del trabajo establecidas por los directivos.

V.1.3. Modelo de recursos humanos;

Para desarrollar este modelo se citarán a los teóricos modernos más importantes que se han dedicado a su estudio. Iniciaremos con Douglas Mc Gregor, quien propuso entre los hombres de negocios, la Teoría X y la Teoría Y, referentes a las actitudes de los administradores hacia los empleados.

Mc Gregor nos dice primeramente, sobre el administrador que opera basándose en la Teoría X. Este administrador tiene una actitud "coherente" hacia la gente, cree que las gentes son esencialmente perezosas, no les gusta trabajar y harán un gran esfuerzo para evitar el trabajo siempre que sea posible. Disertando acerca de esta presunta actitud del trabajador, creemos que es acertado aplicar el concepto de que "el hombre se rige por el principio del menor esfuerzo", con la venia de la razón que nos da el conocimiento de esta posible, y casi siempre dada, según Mc Gregor, conducta del trabajador, es menester —para alcanzar, al menos, los objetivos pronto a cumplir—, que al trabajador se le tenga siempre estrechamente vigilado para que pueda cumplir con el estándar establecido de trabajo.

Según Mc Gregor, los hombres que encajan dentro de la Teoría X, manifiestan estas otras características:

- Se impone la supervisión estrecha de sus actividades.
- Ellos engrosan las filas de los sindicatos en gran número.
- El tortuguismo contra las normas de producción fijadas por la compañía es cosa corriente en ellos.
- Toda proposición de cambio en la administración tropieza con actitudes que van de la desconfianza cefiada a la franca hostilidad.

Con toda esta magnitud de trabas y amenazas es encomiable el lento y arduo progreso por parte de la empresa.

Ahora, partiendo del principio de dualidad en la naturaleza del hombre, procederemos a estudiar la otra cara de la moneda que es la Teoría Y, que supone que todas las personas son buenas, antítesis de la teoría X (todas las personas

son malas). Postula que las personas encuentran en su necesidad inherente de trabajar uno de los mejores medios de expresión personal. Su necesidad de éxito es satisfecha con mayor facilidad en su ambiente de trabajo, ya que pasan allí la mayor parte de sus vidas.

Nos dice Mc Gregor que el trabajador que encaja dentro de esta teoría reúne las siguientes características.

- No necesitan una supervisión estrecha.
- Trabajan intensa e inteligentemente.
- Harán progresos significativos hacia las metas de la compañía en forma de sugerencias inteligentes y ayudan cuando se les da la menor oportunidad.
- Participarán activamente y estarán felices de cooperar con la Dirección en una búsqueda constante de métodos mejores, lo que culminará en utilidades más elevadas.

El administrador descubre, al mantener esta actitud ante sus gentes, que la relación de él y sus gentes es rica y productiva. Que los empleados pueden sindicalizarse por múltiples razones, pero la relación entre la dirección y el sindicato es una comunidad eficaz; ambas partes están tácitamente de acuerdo en que sus metas son idénticas. En este tipo de ambiente, de confianza mutua, se facilita la introducción de cambios, mejorando así la posición de la empresa y, por ende, la del individuo.

Douglas Mc Gregor nos dice, para concluir acerca del comportamiento individual, que una persona tiende a responder en carácter al tipo de actitud asumida por el patrón. La desconfianza encuentra desconfianza; la estima se hermana con la estima. La supervisión estrecha tropieza con tácticas evasi-

vas; la administración participativa provoca la participación de los empleados⁽⁵⁾.

Pensando en que nadie es completamente bueno ni completamente malo, Mc Gregor ideó una tercera teoría: la Teoría Z, ésta no pudo ser terminada por el citado autor por su deceso repentino, pero en razón, su idea era buena. Sin duda hubiera abarcado a la mayoría de los administradores modernos, al reconocer que el hombre no debe ser estereotipado. Cada uno es una mezcla humana de bueno y malo, con variaciones en la mezcla de estas características.

Por lo tanto el administrador, tiene que reconocer que cada ser humano es distinto, y que a cada trabajador se le debe de dar un tratamiento distinto.

La jerarquía de Maslow

Abraham H. Maslow supone que la motivación humana se realiza por lo menos en cinco niveles de necesidades. En su postulado nos dice que los seres humanos normales tienen estas necesidades en uno u otro momento, y que la mayoría de estas necesidades están presentes siempre en cierta medida. La clasificación de Maslow de estas necesidades humanas facilita la tarea de explicar gran parte de la conducta social del hombre. Es por esto, probablemente, que ha recibido mayor atención por parte de los Gerentes que cualquiera otra teoría sobre motivación.

Maslow nos dice, que cuando un nivel de necesidades está satisfecho, deja de actuar como motivador, y la persona avanza un paso en la jerarquía, buscando satisfacer las necesidades de ese nivel. Pero si un individuo está intentando sa-

(5) Elton T. Reeves, "La dinámica del comportamiento de grupos", Editora Técnica, México, 1971, p. 20.

tisfacer grupos superiores de necesidades, en tanto que un grupo de necesidades más elementales se ve amenazado el individuo, en acción inmediata, retrocederá a los niveles de necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las cinco familias de necesidades de Maslow se clasifican de la siguiente manera:

- a) Fisiológicas.
- b) Seguridad.
- c) Sociales.
- d) De estimación y
- e) De autorrealización

A continuación se desarrollarán cada una de estas familias de necesidades, de tal manera que el concepto apreciativo sea claro y elocuente en su estudio.

En el nivel más bajo, la base de la jerarquía, las necesidades fisiológicas comprenden las exigencias universales y constantes que tiene el hombre de alimento, vestido, abrigo y satisfacción sexual. Las necesidades fisiológicas básicas de los empleados deben ser satisfechas mediante un sueldo o jornal suficiente.

Acerca de esto último Maslow nos dice que a las grandes cantidades de personas a quienes les es necesario trabajar para vivir pueden dar siempre por sentado que gastarán la mayor parte de sus ingresos en comida, alojamiento y ropa suficiente para estar siempre "decentemente presentables".

Las necesidades de seguridad, requieren que haya seguridad de empleo, verse libres de tratamiento arbitrario y que exista un reglamento claramente definido. Pero además de esto, Maslow dice que en la actualidad, el hombre se preocupa

por su seguridad; en estar en un ambiente no contaminado y en un bienestar emocional.

El problema, no sabemos a ciencia cierta si en otras épocas se dio, es que en la época actual el hombre padece emocionalmente debido a sus necesidades de seguridad.

Las necesidades de seguridad se manifiestan cuando percibimos una amenaza en alguna parte importante de nuestra existencia. Las presiones económicas como las que actualmente padecemos, hacen sonar nuestro sistema de alarma, ya que actuando imaginativamente, predecimos las consecuencias que esto trae consigo.

Maslow define las necesidades sociales como aquellas que se relacionan con el deseo que tiene el hombre de pertenecer a algo. Este concepto lo hemos mencionado en el Tema I, diciendo que el hombre siente la necesidad de pertenecer a un grupo; siente la necesidad de "amar" y, tal vez, hasta la necesidad de amistad, por el temor de estar solo y enfrentarse así mismo. El hombre busca entonces sustituir este sentimiento llevando su cartera, de la mejor marca, de tarjetas de crédito, credenciales que le den acceso a "cualquier lugar" para que, a través de observar el fenómeno, sus congéneres le admiren y él se sienta aceptado y envidiado por los demás.

Las necesidades de estimación y aprobación por parte del hombre con respecto a sus iguales es una necesidad constante; pero más difícil de satisfacer que sus necesidades anteriores.

Nuevamente, si a un hombre le preocupa ser aceptado por los demás, está aún más profundamente absorbido en hacer que los demás reconozcan su valor y sus logros.

Maslow describe dos tipos de estimación: el deseo de lograr algo y la competencia, y el deseo de posición y reconocimiento. En términos empresariales, la gente desea hacer bien su trabajo, también quiere sentir que ha logrado algo importante al desempeñarse bien en el oficio.

Según Maslow, cuando se cumplen adecuadamente todas las demás necesidades, los empleados se verán motivados por el deseo de autorrealización. Aunque, es preciso aclarar, muchas personas nunca se hacen conscientes de la necesidad de desarrollar un "Yo" más grande y refinado. Otras personas tienen un impulso hacia el mejoramiento personal que se convierte gradualmente en la fuente de todas las necesidades. Tal es el caso de pintores, escritores, músicos, etc., que no les importa vivir en un cuarto de azotea, con tal de realizar lo que ellos desean. Esto no indica que la autorrealización sólo se da en las artes.

Muchas personas satisfacen sus necesidades con una actividad creativa dentro de la esfera de su empleo.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, basado en sus investigaciones, propuso una teoría de motivación que considera dos factores. En el primero, Herzberg agrupa los aspectos que él llama de satisfacción, tales como el reconocimiento, la responsabilidad, y el adelanto o progreso, así como los ascensos. Estos factores de satisfacción están relacionados con la naturaleza del oficio (contenido del trabajo) y con las recompensas que resultan directamente del desempeño de las tareas del oficio. Los de descontento comprenden factores tales como el salario, condiciones de trabajo, la política de la compañía, las relaciones de trabajo, la seguridad en él mismo y la vi-

da personal. Salen de la relación del individuo con el ambiente de la empresa (el contexto del trabajo) en que se realizan las tareas.

El primer grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por tanto el elemento activo de motivación. De acuerdo con esta teoría, a este primer grupo debe dirigirse la atención de los administradores. Al segundo grupo se le ha llamado de elementos factores "higiénicos" o de "mantenimiento". Su presencia no es factor de motivación pero su ausencia causa insatisfacción.

V.2 MOTIVACION DE GRUPO (6)

Hemos visto como la motivación desempeña un papel importante en la vida de un individuo y por qué. Por las mismas razones, el grupo debe ser motivado para poder ser eficaz.

Para poder tener una mayor comprensión del tema, procederemos a estudiar las diferencias y semejanzas del grupo con respecto al individuo, empezaremos el estudio con la siguiente pregunta:

¿EN QUE SE DIFERENCIA EL GRUPO DEL INDIVIDUO?

El tiempo que un grupo necesita para reaccionar a un estímulo dado es siempre notablemente mayor que el de cualquier miembro individual. Aunque la relación entre los miembros sea perfecta, de todos modos se necesitará tiempo para efectuar la

(6) Nuestra discusión de este tema se basa en "La dinámica del comportamiento de grupos: por Elton T. Reeves, Editora Técnica, México, 1971, pp. 39-61.

comunicación y lograr un consenso antes que pueda realizarse una relación de grupo. Además el grupo difiere de un individuo porque ofrece a su ambiente una personalidad más compleja que la de cualquiera de sus miembros individuales.

El grupo diferirá del individuo tanto en su percepción como en su reacción ante la amenaza. Esto es también una función del tiempo implicado en el procesamiento de datos. El grupo no puede reaccionar por instinto o reflejo como lo hace el individuo. Primero debe haber un juicio de valor colectivo sobre la existencia de la amenaza, luego es necesario un tiempo para deliberaciones, sin importar su duración, que no es preciso en el caso del individuo.

El grupo es también más vulnerable que el individuo a los cambios de dirigente. Hay más posibilidades de que un grupo cambie significativamente bajo un nuevo dirigente que un individuo sufra un cambio importante en su personalidad o carácter.

Ahora bien, una vez estudiado y reconsiderando las diferencias más connotadas entre el individuo y el grupo, haremos la siguiente interrogante:

¿EN QUE SE PARECE EL GRUPO AL INDIVIDUO?

El grupo se parece al individuo de varias maneras. La semejanza más obvia es que ambos son humanos, de modo que el grupo está sujeto a toda la variabilidad de rasgos humanos comprendida en sus miembros. Si un individuo responde a un estímulo dado de una manera dada, es razonable suponer que un grupo puede hacer lo mismo. Según la Dirección predominante en el momento, la respuesta de un grupo puede mostrar toda la variabilidad de respuesta a la que estamos acostumbrados en los individuos.

El grupo tendrá una personalidad tan definida seguramente como una persona. Los grupos pueden ser sosos e insulsos, entusiastas, exclusivamente propositivos y orientados hacia el trabajo, o conscientes de las metas pero informales; en una palabra, hay la misma variedad de personalidades que vemos en toda población humana normal.

Un punto importante de semejanza entre el individuo y el grupo es el modo de responder a una amenaza. Normalmente, una amenaza externa causará un gran aumento en la cohesión del grupo, así como una respuesta mayor a las comunicaciones de su dirigente.

Tanto los grupos como los individuos avanzan a través de ciclos de vida reconocibles (aún cuando los miembros del grupo están cambiando constantemente). Hay grupos jóvenes, de edad madura y de viejos. En este contexto la edad de un grupo está regida por sus objetivos, hay objetivos que se vuelven anticuados y hasta anacrónicos; la edad media productiva de su grupo se prolongará indefinidamente si los objetivos del mismo se mantienen en consonancia general con el ambiente del grupo.

Los grupos desarrollan hábitos de trabajo exactamente de la misma manera que los individuos. La división del trabajo detrás de estos hábitos puede ser planeada o desarrollada fortuitamente. Es por esta razón que los grupos de trabajo deben ser visitados regularmente por peritos en métodos y sistemas para estar seguros de que sus hábitos de trabajo son buenos. Es fácil provocar estancamiento y duplicación de esfuerzos, a menos que se preste atención a intervalos regulares a los posibles problemas.

Exactamente como los individuos, los grupos pueden

volverse neuróticos y hasta psicóticos. La neurosis del grupo resulta con mayor frecuencia de las presiones ejercidas sobre el grupo y de las cuales éste no tiene control. Esta es una de las causas más comunes de neurosis individual. Paradójicamente, la neurosis del grupo ocurre frecuentemente cuando las comunicaciones internas en el grupo son buenas. El reconocimiento común de un problema común puede multiplicar las presiones sobre los miembros y acelerar la aparición del desorden emocional. La neurosis de grupo es, en esencia, un signo de dirección débil, que puede ser o no reconocido por los miembros del grupo. De hecho, tal como es el caso de un individuo, no es probable que el grupo reconozca su propia conducta neurótica. Asimismo, si el dirigente del grupo es popular, la debilidad no será reconocida. Es bueno aclarar que la neurosis del grupo se da sólo bajo una sola dirección débil; puede desarrollarse bajo el más fuerte y capaz de los dirigentes. Pero, en este último caso, el buen dirigente reconocerá el síndrome y tomará por propia iniciativa medidas correctivas.

¿ QUE SEMEJANZAS EXISTEN RESPECTO A LA MOTIVACION DEL GRUPO?

Se ha tratado de establecer puntos de diferenciación y semejanza entre el grupo y el individuo, a fin de colocar en una perspectiva adecuada los motivadores comunes de la actividad del grupo.

Ya que la motivación se ha definido como una persecución de metas, todo estudio sobre motivación de grupo implicará una atención constante a los objetivos del grupo. Es vital, según Reeves, determinar los factores fundamentales que permitan hacer generalizaciones en el campo de la motivación del grupo. Hay por lo menos seis motivadores generales para el grupo. Enseguida se hará la exposición de cada uno de ellos.

METAS ECONOMICAS. Estas son tan importantes para el grupo como para los individuos que lo forman. En un grupo de trabajo, están ligadas de modo inevitable. A menos que el grupo continúe obteniendo utilidades, las metas económicas de los miembros se verán afectadas por la pérdida de sus empleos.

Con pocas excepciones, las metas económicas son parte de la razón de ser de un grupo. Las metas económicas del grupo formal de trabajo superan en importancia a todas las otras, 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. El interés de la administración por el bienestar del empleado es algo más que humanitarismo. Un empleado satisfecho y contento tiene más probabilidades de ser productivo y aprovechable.

La meta económica del grupo es mayor que la de cualquiera de sus miembros. El individuo piensa sólo en el bienestar y en el de su familia. Así, las metas económicas superan en importancia a cualquier otro objetivo que el grupo pueda tener. Estas son el cimiento sobre el que se erige la superestructura.

METAS DE DESARROLLO. Los grupos tienen metas bien definidas de desarrollo al igual que los individuos que comprende el grupo. Un grupo joven bajo un buen dirigente estará consciente de sus deficiencias; 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 autorrealización de Maslow.

Los miembros del grupo estarán sometidos a presio-

nes del grupo a progresar y a hacerse más expertos en su actividad de manera que el grupo funcione en conjunto con mayor eficacia.

La formulación de metas de desarrollo requiere una cantidad importante de planeación de parte de los grupos. Deben estar conscientes de la inmensa cantidad de coordinación necesaria para mejorar el rendimiento del grupo como una unidad. Es natural que varíen los índices de desarrollo personal. Si uno o dos miembros mejoran, su rendimiento más rápidamente que el resto, serán capaces de asumir más responsabilidades y una mayor proporción del esfuerzo.

Desde el punto de vista de la motivación por el crecimiento y el desarrollo, la posición más difícil de ocupar en un grupo es el de la "cima". Si es generalmente reconocido como el mejor, su dirigente sabe que será difícil mantener esa posición.

Sin embargo, en general los miembros del grupo no necesitan ser convencidos de las ventajas del crecimiento. La posición relativa, el poder, el aumento de sueldo y otras consecuencias que se añaden al mejor rendimiento resultante del desarrollo, son cosa bien conocida para todos. El constante desafío y el ensanchamiento continuo que necesita el desarrollo son placenteros para la mayoría de las personas, a menos que lo exageren.

PROTECCION DEL GRUPO. Esta meta es sólo un poco menos motivadora que las metas económicas. La autoconservación es un reflejo y se manifiesta de muchas maneras. Todo grupo es motivado a la acción cuando es amenazado por el exterior. Un ciclo de actividad puede ser interrumpido apresuradamente cuando el grupo percibe que será atacado. La cohesión del grupo aumenta fuertemente; el dirigente del grupo acrecienta su

posición relativa y su poder; se consideran alternativas; y se emprende la acción protectora. Hay dos posibilidades para la acción el grupo puede contraatacar, o como la tortuga, retirarse en una concha protectora.

La mayoría de los grupos prefieren contraatacar cuando están amenazados porque les disgusta la inactividad angustiosa. La motivación autoprotectora provocará en el grupo un nivel de actividad más alto que el normal. Esta hiperactividad será mantenida por un tiempo indefinido si la amenaza persiste. Un método de contraataque para el grupo amenazado, consiste en mejorar notablemente el rendimiento del grupo. El aumento de producción, la mejora de la calidad y el descenso de los costos, son las mejores armas en el arsenal de cualquier grupo.

La reacción de "tortuga" ante la amenaza exterior es neurótica. La inactividad frente al peligro no es una respuesta natural, y a la mayoría de los subordinados les disgusta el dirigente 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 producción y la calidad serán las primeras víctimas.

La otra amenaza para un grupo es interna, la violación de las normas del grupo es sentida como una amenaza por el dirigente y por los miembros del grupo. Las normas del grupo son establecidas para fomentar el logro de metas primarias o secundarias, y el miembro que no se ajuste a ellas es naturalmente percibido como una amenaza. Las sanciones que el grupo puede usar inmediatamente comprenden un amplio espectro de se-

veridad. La popularidad del miembro, así como el alcance de su violación, moderarán la elección de la sanción.

Las luchas por el poder dentro de un grupo representan la otra gran amenaza interna. Esto se observa comúnmente en las estructuras de sindicatos. Cuando a los subordinados les resulta imposible determinar a quien deben fidelidad, el grupo se vuelve ineficaz y puede incluso desaparecer.

La posibilidad de alcanzar poder. El poder es un fuerte motivador para muchas personas y para los grupos.

Cuando la búsqueda de poder en un motivador prominente en el grupo, los patrones de conducta de los miembros del grupo muestran algunos cambios interesantes. Además cuando el deseo de poder es un motivador activo en un grupo, los motivadores económicos se ven reforzados debido a la conexión obvia entre la posesión de grandes cantidades de dinero y el logro del poder.

Se tiende a olvidar que la palabra "poder" tiene dos connotaciones; para la mayoría de las personas, la mayor parte del tiempo, el poder tiene un significado siniestro esto es, denota un efecto negativo en las personas sobre quienes se ejerce. Desgraciadamente, este abuso del poder es evidente con demasiada frecuencia en todas partes del mundo. Pero hay un uso positivo y benigno del poder que obra en beneficio de los afectos.

El grupo motivado por el poder se limitará principalmente a dos métodos de lograr satisfacción; el primero y más antiguo es el uso de la fuerza bruta. La imposición de nuestra voluntad sobre los demás tiene todo el aspecto de ser un rasgo instintivo.

El segundo método de que dispone un grupo que busca el poder es el enfoque político, tal como lo describe Maquiavelo en El Príncipe. Este enfoque se caracteriza por la manipulación de las personas, con o sin su consentimiento, por medios que no sean violentos.

La adopción de poder como un objetivo motivador, es por lo común una decisión consciente del grupo. Se convierte en un problema de política. Esto significa que el grupo entero estará de acuerdo a este respecto y que se adoptará un curso planeado de acción hacia el logro del objetivo. Cuando esto sucede, los otros objetivos se subordinarán al poder, que es una amante posesiva. En primer lugar el grupo se volverá automáticamente el blanco para todos los otros grupos en contacto con él, apenas sea reconocida su aspiración del poder. Esta es una reacción natural de autodefensa por parte de los otros grupos. El grupo en busca de poder es propiamente reconocido como una amenaza. Un grupo en busca de poder debe ser capaz de reconocer este hecho. Tiene que estar dispuesto a pagar el precio. La aspiración al poder demandará más unidad de propósito y esfuerzo concentrado que otros objetivos.

Una vez que se ha decidido tomar esta dirección, hay poca posibilidad de retirada o cambio de dirección sin consecuencias fatales. La enemistad de otros grupos no desaparecerá fácilmente después de haber surgido. El poder como objetivo es atrayente para muchos grupos tanto por la excitación y el peligro que encierra su búsqueda como por su reconocimiento.

POSICION RELATIVA. Mientras más antigua sea una civilización más importante se hace la posición relativa para sus individuos. Existen personas que hacen de la posición relativa el objeto primordial de su vida como adultos, aún a costa del sacrificio de cosas que otros pueden juzgar mucho más importantes. La posición relativa como motivador de un grupo, se vol-

verá por lo general más importante a medida que los miembros del grupo envejecen y logren otros objetivos principales. Los movimientos tácticos se vuelven complicados cuando la posición relativa adquiere un lugar primordial de objetivos del grupo. Los miembros de este tipo de grupo se encuentran sometidos a nuevas presiones por el simple hecho de ser miembros. Un grupo de alta posición relativa mira críticamente los automóviles, ropas, casas y una larga lista de otras posesiones materiales.

Este tipo de énfasis exagerado sobre la apariencia exterior es un ejemplo de la elaboración de las necesidades sociales y "yoicas" según la jerarquía de Maslow. Es una forma de compensación de la inseguridad básica de los miembros del grupo. Los falsos valores ligados a los símbolos de la posición relativa suplantarán otros juicios de valor más importantes del individuo y del grupo. La posición relativa, como la estima, debe ganarse. Cuando la posición relativa se convierte en un motivador de primera importancia, es probable que los resientan otros objetivos más importantes.

Sería más fácil si hubiera menos diferencia en el significado de las palabras "estima" y posición relativa. La estima no se compra ni se captura nunca; siempre se gana. La posición relativa es con demasiada frecuencia un requisito automático de un puesto, independientemente de las cualidades reales del afectado.

La confusión en estas dos palabras es el resultado de un pensamiento irreflexivo. Al aumentar los logros del grupo, surgirá en otros naturalmente una posición relativa y estima adecuadas por el grupo. Por ello, no es necesario que éste se preocupe demasiado respecto a su propia posición relativa.

COMPROMISO PERSONAL. El uso creciente de la administración "participativa" se basa en la teoría de que la manera más segura de lograr el compromiso personal es poner a la persona en el campo de la acción. Al asumir su parte de responsabilidad, y al contribuir al establecimiento, planeación y coordinación de las metas, y a las labores diarias, el miembro se vincula de una manera personal al éxito del grupo. Al principio, hay una resistencia a la introducción al cambio. A las personas a quienes nunca antes se les ha dado una responsabilidad de importancia en el empleo, les parece aterrador al principio, pero al convencerse de que el nuevo ambiente no es peligroso, se despierta rápidamente el entusiasmo. Por primera vez en su vida de trabajo se personaliza el logro de las metas del grupo, con un sentimiento concomitante de recompensa para el colaborador.

El compromiso personal de los miembros del grupo asegurará una continuidad de acción difícil de lograr por algún otro medio. Las necesidades "yoicas" y de autorrealización están en el nivel más alto de la pirámide, y su satisfacción es más recompensante que la satisfacción de las necesidades de niveles inferiores. Cuando el compromiso personal no sólo existe, sino que es también percibido por los demás, ocurre una sinergia que conduce a una mayor efectividad del grupo. El grupo entero trabajará con más tesón cuando todos los miembros sepan que los demás se han identificado con el grupo y sus metas.

Cuando el compromiso personal es universal en el grupo, la actividad de desarrollo de sus individuos es grande. El crecimiento resultante, demandará una atención más cuidadosa a la calidad de las metas del grupo, pero reducirá la necesidad del estrecho control que antes era necesario. Cuando el hombre hace suyo un objetivo, hay menos necesidad de supervisar su actividad en el grupo.

CAPITULO VI

LA COMUNICACION EN LOS GRUPOS

LA COMUNICACION EN LOS GRUPOS

Se puede pensar de la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos o creencias a otros. Aunque por lo general tenemos una representación mental de la comunicación en función de la palabra o del lenguaje, también nos podemos comunicar por representaciones visuales, gestos e imitaciones. Sin embargo, el lenguaje constituye la forma principal de la interacción social entre los seres humanos. Por este medio aprendemos a conocer personas, compartir experiencias, ideas, sentimientos y creencias.

Para comprender la comunicación grupal debemos de conocer primero como se da el proceso de comunicación personal. A continuación se explicará cada uno de los componentes del proceso, según el cual Stoner⁽¹⁾ lo interpreta en la forma siguiente:

REMITENTE (Fuente). El remitente o fuente, es el que inicia la comunicación. En una empresa es la persona que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir a otra u otras personas.

CODIFICACION. El remitente codifica la información que desea transmitir traduciéndola a una serie de símbolos o gestos. Esta operación es necesaria porque la información sólo se puedemandar de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos, como ella es el objeto de la codificación, el remitente trata de establecer una comunidad de significado con el receptor, escogiendo símbolos, por lo general en forma

(1) James A. F. Stoner. "Administración", Edit, Prentice Hill Hispanoamericana, pp. 466-468.

de palabras o gestos, que él cree que tienen el mismo sentido para el receptor. La falta de comunidad es una de las causas más comunes de malas interpretaciones o falta de comunicación.

El MENSAJE. Es la forma material en que el remitente codifica la información. Puede estar en cualquier forma que puedan captar y entenderlos sentidos del receptor. El habla se puede oír la palabra escrita puede leerse; los gestos ver o palpar. los mensajes no verbales son una forma sumamente importante de comunicación, ya que por lo general son más sinceros o significativos que los verbales o escritos.

El CANAL. Es el modo de transmisión (como el aire para las palabras habladas o el papel para las cartas; suele ser inseparable del mensaje. Para que la comunicación resulte afectiva y eficiente, el canal debe ser apropiado para el mensaje. Al elegir el canal hay que tener en cuenta el receptor; algunas personas responden mejor a la formalidad de la palabra escrita, y otras a la informalidad de la palabra.

El RECEPTOR. Es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje. Así como un memorando se puede enviar "a quien pueda interesar" o un jefe ejecutivo puede pronunciar un discurso ante toda la organización, puede haber varios receptores individuales para cualquier mensaje. si este no llega a ningún receptor, no hay comunicación.

DESCODIFICACION. Descodificar o descifrar, es el proceso por el cual, el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa para él. Este proceso se afecta por la experiencia pasada del receptor, por las interpretaciones personales de los símbolos y gestos que se usen, por las expectativas (las personas tienden a oír lo que desean oír), y por la comunidad de significados con el remi-

tente. En general, cuanto más se acerque el mensaje descifrado al que el remitente tenía la intención de transmitir, tanto más efectiva habrá sido la comunicación.

RUIDOS.- Con este término designamos cualquier factor que perturbe, confunda o de cualquier otra manera estorbe la comunicación. La interferencia puede surgir en cualquier etapa del proceso. Quizá el remitente no se explica bien o habla en voz muy baja para ser oído con claridad; o ruido del ambiente perturban el mensaje; o el receptor no está poniendo atención. Es tan grande el deseo de entender una comunicación, que a veces un mensaje que no se entiende o que no tiene sentido es descifrado por el receptor como una declaración ininteligible, pues puede tener sentido totalmente distinto del mensaje originalmente cifrado.

RETROALIMENTACION. Esta es una reversión del proceso y expresa la reacción a la comunicación del remitente. Puesto que ahora el receptor ha pasado a ser remitente, la retroalimentación sigue los mismos pasos que la comunicación original.

BARRERAS DE LA COMUNICACION PERSONAL

Una vez percibido el sistema de comunicación en sus posibles partes estructurales, y concibiendo la idea de que el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios y modificar la actuación, a través de una adecuada información, procederemos a estudiar las posibles barreras (de la comunicación) que no hacen posible que se cumpla con lo anteriormente fijado (planes y objetivos). Las barreras más comunes en la comunicaciones interpersonal son:

Oímos lo que esperábamos oír; la experiencia pasada nos lleva a esperar que vamos a oír el mismo lenguaje en circunstancias iguales.

No hacemos caso de información contraria a lo que

"sabemos"; cuando oímos un mensaje que está en desacuerdo con nuestros preconceptos, preferimos no tomarlo en cuenta, mas bien que cambiar nuestras ideas o buscar alguna explicación alterna.

EVALUACION DE LA FUENTE. El significado que atribuimos a todo el mensaje sufre la influencia de nuestra evaluación de la fuente de donde proviene.

Los gerentes no deben aceptar todo mensaje por su valor nominal pues al fin y al cabo hay fuentes más dignas de confianza que otras y puede ser peligroso evaluar un mensaje tan apresuradamente que se distorsione antes de que pueda ser interpretado con exactitud. Esta tendencia también puede hacer al remitente excesivamente cauteloso, defensivo o aun agresivo, según como se perciba la reacción del receptor.

PERCEPCIONES DISTINTAS. Las palabras, las acciones y los hechos se perciben a la luz de los valores individuales y las presiones ambientales del receptor.

PALABRAS QUE NO SIGNIFICAN LO MISMO PARA TODOS. Las palabras son símbolos y como tales pueden tener significados distintos para distintas personas y en distintas situaciones. Para que la comunicación sea efectiva es necesario que los significados simbólicos de las palabras se compartan.

Otras barreras a la comunicación surgen del empleo de una terminología especializada o un lenguaje esotérico que denominamos "jerga". Algunas personas se valen de la jerga para excluir a otros o para dar la impresión de superioridad —y ambas cosas—dificultan la comunicación⁽²⁾.

(2) James A. F. Stoner., "Administración., Edit. Prentice Hill Hispanoamericana, pp. 470, 471.

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Pueden emplearse muchas técnicas para mejorar la comunicación y superar alguna de las barreras que hemos descrito. Saylor y Strauss han identificado varias de estas técnicas (3).

Uso de la retroalimentación. La comunicación bilateral nos permite buscar señales verbales y no verbales de nuestro receptor. Cuanto más compleja sea la información que queremos transmitir, más importante es que estimulemos a nuestros receptores para que hagan preguntas e indiquen áreas de confusión. Entonces podemos ajustar nuestro método a la situación y aclarar el mensaje para que concuerde con las preferencias y necesidades del receptor.

Como receptores podemos mejorar la comunicación suministrando la retroalimentación de acusar recibo, hacer preguntas, y repetir el mensaje tal como lo hemos interpretado. Al mismo tiempo, mediante una observación cuidadosa y sensitiva podremos descubrir significados ocultos en muchas comunicaciones.

Una comunicación cara a cara. La retroalimentación precisa se obtiene casi siempre en forma más eficiente mediante la comunicación cara a cara. Por otra parte, todos están acostumbrados a expresarse de una manera más completa y con menos reservas cuando hablan que cuando escriben.

Ser sensitivos al mundo del receptor. Los individuos difieren en sus valores, necesidades, actitudes, y expectativas. La empatía con estas diferencias mejora nuestra comprensión de los demás y nos facilita comunicarnos con ellos.

(3) Ibidem, pp. 472, 473.

Comprender los significados simbólicos, Como las palabras adquieren significados distintos para distintas personas, la sensibilidad a estos diversos significados minimiza los problemas de la comunicación.

Usar lenguaje directo y sencillo. Cuanto mayor sea la comprensión con que adaptamos nuestros términos y frases al nivel del receptor, tanto más efectiva será nuestra comunicación.

Usar una cantidad correcta de redundancias. Si el mensaje es importante o complicado, puede ser necesario repetirlo en varias formas diversas a fin de asegurarnos de que el receptor lo ha entendido. La redundancia innecesaria, el abuso de las frases hechas, embotan la atención del receptor. La redundancia es menos necesaria en las comunicaciones escritas que en las orales.

Todos los factores que hemos discutido en relación con la comunicación personal se aplican también a la comunicación dentro de los grupos.

Muchos investigadores han estudiado diferentes modelos de comunicación en los grupos pequeños o reducidos, de manera de aclarar las concesiones necesarias para la cooperación más eficaz durante el cumplimiento de una tarea definida.

El interés de esas investigaciones no es solamente teórico; se encuentran situaciones análogas a las que han sido estudiadas tanto en los diferentes tipos de juegos como en las conversaciones comerciales, incluso en las comunicaciones entre tal o cual servicio de una misma empresa o de una misma administración.

Para el estudio de la comunicación en los grupos, existen modelos que tienen aplicabilidad general al fenómeno a estudiar, todo se deriva de los estudios a Bavelas (1950, No. 0302), quien suponiendo que la estructura de la red de comunicaciones afectaba el rendimiento de un grupo de cinco personas, estudió primero las propiedades geométricas de diferentes redes: en cadena, en círculo, en radios (véase fig. 1). Llamó "distancia" al número de eslabones de una cadena que debía recorrer el mensaje emitido por un individuo para llegar a otro, y determinó primeramente la "distancia" de todos respecto de cada uno de los otros. Ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{distancia de A} &= AB + AC + AD + AE \\ &= 1 + 2 + 3 + 4 \\ DA &= 10 \end{aligned}$$

Determinó luego una "distancia total" para cada red, o sea:

$$\begin{aligned} \Sigma d &= 40, \text{ para la "cadena"} \\ \Sigma d &= 30, \text{ para el "círculo"} \\ \Sigma d &= 32, \text{ para el "radio"} \end{aligned}$$

A——B——C——D——E

AB = 1	BA = 1	CA = 2
AC = 2	BC = 1	CB = 1
AD = 3	BD = 2	CD = 1
<u>AE = 4</u>	<u>BE = 3</u>	<u>CE = 2</u>
dA = 10	dB = 7	DC = 6

$$\text{"Cadena": } d = 10 + 7 + 6 + 7 + 10 = 40$$

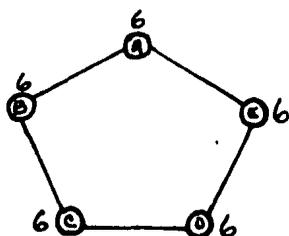
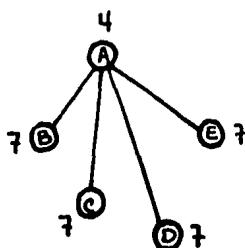
"Circulo": $d = 30$ "Radio": $d = 32$

Fig. 1

Señaló que algunos individuos ocupaban posiciones centrales, que les ofrecía una ventaja en la comunicación con los otros. De hecho, esos individuos desempeñaban más fácilmente el papel de líder durante la resolución de un problema por el grupo. Finalmente, algunas redes eran más eficaces que otras, por la utilización eventual de modos operarios diferentes⁽⁴⁾.

Conceptualizando los diferentes procesos de comunicación, y cada uno de sus componentes, así como el valor trascendente que tiene en el trajinar diario de nuestro acontecer, hemos deducido las siguientes conclusiones de este tema, que es la comunicación en los grupos. Los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuada que aquellos que son menos productivos. Hay mayor participación del grupo, productividad y satisfacción cuando los integrantes sienten que tienen el derecho de intervenir en la discusión y donde se proveen los medios para concesiones mutuas adecuadas entre los conductores y los otros miembros del grupo.

(4) Didier Anxieu y Jacques - Yves Martin., "La dinámica de los grupos pequeños", Edit. Kapelusz, Buenos Aires, pp. 121, 122.

Los supervisores y los conductores fructuosos a menudo logran sus resultados prestando atención no sólo a los miembros como individuos, sino a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro del grupo.

CAPITULO VII

EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

Por principio de cuenta conoceremos la definición de liderazgo. Existe un sinnúmero de definiciones, pero para el estudio que nos ocupa elegimos la siguiente, porque creemos que abarca los puntos esenciales de dirección en el grupo.

Definiremos el liderazgo gerencial, como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Tal definición lleva implícitas tres importantes normas:

En primer lugar, el liderazgo debe comprender a otras personas subalternas o seguidores. Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquél y hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subalternos, todas las cualidades del dirigente serían inaplicables.

En segundo lugar, liderazgo supone una distribución desigual del poder entre dirigentes e integrantes del grupo. Los dirigentes tienen autoridad para orientar algunas de las actividades del grupo, mientras que los miembros de éste no tienen autoridad para dirigir las actividades de aquéllos, no obstante, los integrantes del grupo afectarán aquellas actividades de diversas maneras.

En tercer lugar, además de estar capacitados legítimamente para dirigir a sus subalternos o seguidores, los dirigentes también pueden ejercer influencia. En otras palabras, están en capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos sobre la manera de lle-

var a cabo sus intrucciones⁽¹⁾.

ASPECTOS CONDUCTUALES DEL LIDER

Conociendo las normas elementales que deben regir el actuar del líder en la conducción del grupo de trabajo, Trataremos ahora algunos de los aspectos conductuales por los que reconocemos a aquellas personas a las que estemos dispuestas a seguir. Pues el hecho de que las gentes estén dispuestas a seguir a una persona es lo mínimo absoluto para que exista dirección; nadie es dirigente mientras no sea reconocido como tal por los demás. Este asunto de la aceptación es a veces perdido de vista, especialmente en el grupo, donde la dirección —o la administración— es impuesta al grupo desde arriba.

Uno de los atributos más discutidos del dirigente es la inteligencia. La mayoría de las personas juzgan necesario respetar a la persona que siguen, y es humano de nuestra parte el admirar una elevada inteligencia. Por lo tanto, si un dirigente tiene una inteligencia mayor que el promedio, estará en buena posición para obtener el respeto de sus gentes. Sin embargo, si el intelecto es tan grande que la disparidad entre él y sus gentes a este aspecto es evidente, se producirá un gran problema. La comunicación será demasiado difícil para que la operación sea fluida.

Otro requisito para la dirección es una motivación mayor que el promedio. El dirigente debe estar al menos tan fuertemente deseoso para alcanzar las metas del grupo como cualquier otro miembro, y en grado superior a la mayoría. Este impulso fundamental le dará la energía necesaria para continuar cuando los demás estén dispuestos a dar por terminada la tarea. Nótese que no se ha especificado cuál será su motivación. Son

(1) James A. F. Stoner., "Administración", Edit. Prentice Hill Hispanoamericana, México, 1982, pp. 440 y 441.

numerosos los que afirman enérgicamente que las motivaciones más comunes entre los dirigentes son el poder, la posición y el prestigio. Si bien, éstas son fuertes. Hay muchas otras motivaciones que pueden encontrarse en la ascendencia entre dirigentes reconocidos.

Un dirigente debe estar dispuesto a tomar decisiones. Tenemos tendencia a perder de vista el hecho de que muchísimas personas son renuentes a tomar decisiones hasta tal punto que tienen casi miedo. La ausencia de la palabra "correcta" en esta afirmación es intencional. Hay dirigentes de primera importancia en la historia mundial que rara vez tomaron una decisión correcta, pero nunca faltaron cuando la situación requería que se tomara algún tipo de decisión.

A riesgo de provocar una confusión total, permítasenos observar que no siempre se encuentra en un dirigente una capacidad mayor que el promedio para las relaciones interpersonales. Una pequeña retrospectiva nos hará recordar a dirigentes que eran tipos fríos aunque su capacidad para juzgar las facultades y debilidades de los demás estaba arriba del promedio. Pero probablemente todos hemos estado dispuestos alguna vez a seguir a una persona que nos gustaba. Teníamos confianza en su impulso, su inteligencia, su motivación, y tal vez en su talento para sobrevivir, y permitíamos que estos rasgos mitigaran el hecho de que él no tenía amigos. Napoleón, Hitler, Alejandro el Grande, etc., son buenos ejemplos de este tipo de gran dirigente.

Pocos dirigentes de nota han carecido de vigor. La capacidad de dar ese paso extra, más allá de la capacidad de cualquier subordinado es recompensada por la aceptación como dirigente. La capacidad para mantenerse entero compensará en algunos casos la falta de otras características deseables. Algunos la llaman "determinación" otros "terquedad". Todo depen-

de de si se está a favor o en contra de él.

Las habilidades conceptuales no pueden omitirse en nuestra lista. La capacidad de captar las implicaciones de la situación total debe ser mayor en el dirigente que en el subordinado.

La creatividad no es tan importante en el dirigente como su capacidad para reconocerla y utilizarla entre sus subordinados. De hecho, un dirigente verdaderamente creativo ofrece una imagen traumática a sus subordinados debido a que es impredecible. Será mayor si actúa como el catalizador de las capacidades creativas de los demás. En cuanto a la justicia, es urgentemente necesaria para los miembros que la piedad o la simpatía. Las desigualdades en la acción disciplinaria o en las recompensas por excelencia llevarán a los miembros a rebelarse de manera franca más rápidamente que cualquier otro defecto particular del dirigente.

No hay una lista definitiva de rasgos que deban ser poseídos por una persona aspirante a la dirección. Todo el deber de un dirigente puede ser expresado en el concepto de "lo mejor para la mayoría". En la búsqueda de lo mejor para la mayoría, el dirigente está comprometido en un tipo de toma de decisiones con que sus seguidores nunca tropiezan. Esta responsabilidad y todos los peligros e impopularidad posibles que la acompañan⁽²⁾, hacen que la mayoría de las personas no estén dispuestas a aceptar la dirección.

TECNICAS DE LIDERAZGO

Ahora, una vez vislumbrado las posibles características que debe tener una persona para poder dirigir, abordaremos las técnicas de liderazgo más comunes que se aplican

(2) Elton T. Reeves, "La dinámica del comportamiento de grupos", Ed. Técnica, México, 1971, pp. 159 y 161.

tanto a los individuos como a los grupos.

Es cuestión de moda creer que el estilo de liderazgo de un administrador puede ir desde la autocracia hasta la libertad completa. Para aquéllos que sostienen esta teoría, cada administrador puede y debe asumir una actitud predominante autocrática, democrática o de "laissez faire", según lo que convenga en una determinada situación. Cuando escoge la técnica autocrática, el administrador se apoya en su autoridad para ordenar a los subalternos. Cuando escoge la técnica democrática, en lo que se conoce en forma más precisa como administración participativa, solicita consejo y quizá acepta la recomendación mayoritaria de sus subalternos. Si escoge el "Laissez faire" o rienda libre, el administrador va tan lejos que abdica prácticamente de su autoridad en la toma de decisiones y se transforma en un débil consultor.

La posición histórica de muchos científicos del comportamiento ha sido autoritaria y en favor de la administración participativa.

He subrayado la necesidad de una administración más participativa, comunicación de dos vías, y de liderazgo convincente.

Ahora, sin embargo, parece que los que llevan la palabra están comenzando a aceptar la posición, es decir, que el administrador escogerá la forma más efectiva para él de alcanzar los objetivos de la empresa, independientemente de si son convincentes, autoritarios o están en una posición intermedia. Concretamente se cree que el administrador efectivo variará su técnica y punto de vista para ajustarla a las necesidades de la empresa, a las personas, y al ambiente en el cual se desempeñan. Por tanto la técnica de dirección puede mencionarse como: a medida que las personas, tareas y

ambiente organizacional varían, las técnicas de dirección deben variar en forma apropiada. El administrador debe ser un hombre completo, debe actuar consistentemente con su personalidad total, no importa como se desarrolló y aunque haga que se le considere autoritario o complaciente.

Los términos usualmente no definidos de "participación" y "complacencia" aplicados a la administración han causado una gran cantidad de discusión poco productiva. La única cosa que ningún administrador debe hacer es abdicar su prerrogativa de tomar decisiones.

Cada palabra y acción del administrador son interpretadas por sus subalternos, que le vigilan de cerca para obtener signos sobre su opinión de ellos y demás asuntos. Los subalternos ordinariamente tratan de complacer a sus superiores actuando en forma aprobada y prestando atención a aquellas cosas que parecen llamar la atención del jefe.

Cuando el superior regaña, se enoja o sonríe, el subalterno más consciente puede suponer que estas señales están dirigidas a él, aunque, por supuesto, pueden no estarlo.

Una segunda forma de mala interpretación es aún menos deseable. A los administradores se les debe concentrar en aquellas cuestiones que requieran su atención especial, aunque el hacer esto no pierden interés en aquellas otras que andan bien. El subalterno puede entonces leer mal la señal y concentrándose en aquellas que el administrador está observando, descuidar los otros trabajos³⁾.

(3) Harold Koontz; Cyril O'donnell, "Elementos de administración moderna", Ed. McGraw Hill, México, 1975, pp. 349 - 351.

CAPITULO VIII

OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS

OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Partiendo del principio administrativo de que la dirección es la que comunica, motiva y conduce el factor más importante dentro de la organización —por impredecible y complejo— el factor humano. Se debe considerar que para integrarlo en grupos es menester conocer la explicación de los fenómenos de grupos que nos dan las ciencias de la conducta, como la psicología y la sociología, que son las que se han interesado más en lo relativo al comportamiento del ser humano ya sea en forma individual o grupal.

HIPOTESIS

- En cuanto a mayor sea el conocimiento e interés del administrador acerca de la naturaleza humana de sus subordinados, mayor será la probabilidad de predecir su conducta.
- Si no se conocen los tipos de grupos sus propiedades y la manera como se conforman dentro de la organización, mayor será la probabilidad de que escapen al control de la dirección.

MUESTREO

La recolección de datos se obtuvo a través del muestreo aleatorio estratificado, ya que se dividió a la zona del municipio de los Reyes la Paz, Edo. de México, en tres zonas industriales: zona 1, zona 2, y zona 3. Para el fin que persigue el presente estudio se optó por la zona 3 que tiene dentro de su perímetro cinco empresas en total y se seleccionaron de

estas cinco a las tres empresas más grandes que tuvieran un giro preferentemente industrial.

Para comprobar el planteamiento de la hipótesis se realizó una muestra de tres cuestionarios con veinticinco preguntas cada uno que fueron aplicados a la dirección de las tres empresas referidas en el texto anterior. En la elaboración del cuestionario se seleccionaron las preguntas idóneas que permitieron comprobar si la hipótesis y el contenido de la investigación fueron planteadas con bases técnicas y prácticas.

De los cuestionarios que se aplicaron se presentan los siguientes resultados a continuación.

CUADRO DE CONCENTRACION DE RESULTADOS
RELATIVOS A LAS HIPOTESIS

N.P.	ASPECTO	VARIANTES	TABULACION	F	%	COMP. TOTAL %
1	Conoce la naturaleza humana de sus subordinados.	SI NO No lo considera necesario.	111	3	100	100
2	Aplica alguna escuela o método para predecir la conducta de sus subordinados.	SI NO No lo considera necesario	1 11	1 2	33.33 66.66	66.66
3	Los directivos conocen las raíces y herencias psicosociales de nuestro pueblo.	SI NO No lo considera necesario.	111	3	100	100
4	La dirección tiene la obligación de preocuparse por el individuo.	El individuo constituye poco interés				100
		La dirección se preocupa por el individuo porque es la parte fundamental de la organización.	111	3	100	
5	Conoce los tipos de grupos que se dan en la organización.	SI NO No lo considera necesario.	11 1	2 1	66.66 33.33	66.66
		A intereses comunes que son benéficos al grupo.	111	3	100	100
6	A que atribuye que se formen los grupos.	A las buenas relaciones de los miembros.				
7	Sabe hasta que punto los integrantes del grupo se identifican con él.	SI NO No lo considera necesario.	1 11	1 2	33.33 66.66	66.66

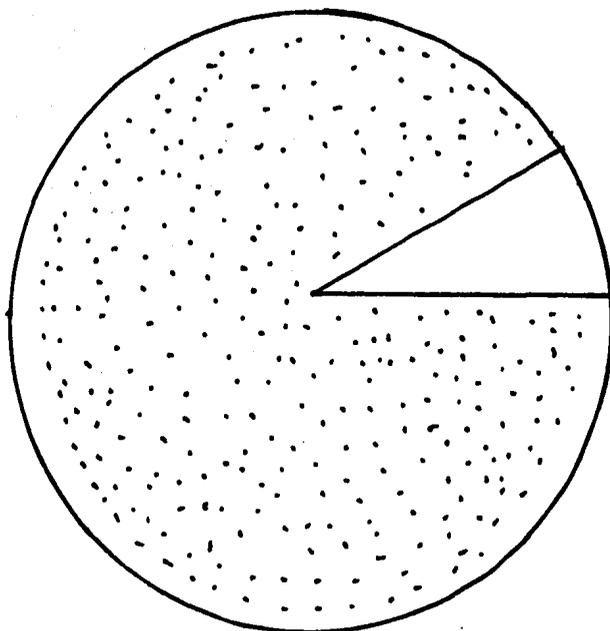
N.P.	ASPECTO	VARIANTES	TABULACION	F	%	COMP. TOTAL %
8	El grupo que dirige proporciona oportunidades para la identificación de los miembros.	SI	1	1	33,33	66.66
		NO No lo considera necesario.	11	2	66,66	
9	El grupo que dirige toma parte en la determinación de las normas grupales y en sus sanciones.	Al tomar parte en la determinación se comparte responsabilidad.	1	1	33,33	66.66
		Poco se toma en cuenta al grupo en este sentido.	11	2	66.66	
10	Las normas del grupo bien comprendidas por los miembros.	SI	1	1	33,33	66.66
		NO No lo considera necesario.	11	2	66.66	
11	Son evaluadas las normas de su grupo periódicamente.	No hay un tiempo definido.	11	2	66.66	66.66
		Cada que el grupo lo pide.	1	1	33.33	
12	Los objetivos del grupo fueron determinados cooperativamente.	SI	1	1	33.33	66.66
		NO No lo considera necesario.	11	2	66.66	
13	Los objetivos son variados para llenar las necesidades de los individuos.	SI	1	1	33.33	66.66
		NO No lo considera necesario.	11	2	66.66	
14	Es grande su grupo como para dedicar atención especial a las comunicaciones en el grupo.	SI	1	1	33.33	66.66
		NO No lo considera necesario.	11	2	66.66	
15	Con que tamaño de grupo pueden ser mejor servidos los propósitos del grupo.	De 5 a 7 miembros. De 8 a 12 miembros. De 13 a 18 miembros.	111	3	100	100
16	Qué atmósfera impera en los grupos de trabajo.	De buenas relaciones. Agresiva y apática. Cordial y amable.	111	3	100	100

N.P.	ASPECTO	VARIANTES	TABULACION	F	%	COMP. TOTAL %
17	El ambiente físico contribuye a una atmósfera social.	Contribuye muy poco.				
		Las buenas condiciones ambientales tales permiten mejores resultados.	111	3	100	100
18	La empresa le ha dado la suficiente importancia a los componentes de la atmósfera social.	SI NO No lo considera necesario	111	3	100	100
19	Existe consideración de que el grupo está verdaderamente motivado.	SI NO No lo considera necesario.	111	3	100	100
20	Qué satisfactores o modelo de motivación aplica al individuo y al grupo.	La imagen creada, el reconocimiento e incentivos económicos.	111	3	100	100
		Conocimiento de sí mismo, unidad y trascendencia.				
21	Qué concepción tiene acerca de la comunicación dentro del grupo.	Buena	11	2	66.66	66.66
		Regular Mala	1	1	33.33	
22	Qué comunicación utiliza para informar y ser informado por los grupos.	Escrita y oral	11	2	66.66	66.66
		Oral y mímica Otras	1	1	33.33	
23	Qué concepto tiene del liderazgo o dirección de grupos.	Reconocimiento por parte de subordinados.	111	3	100	100
		La persona que une intereses y criterios.				
24	Qué características debe reunir un buen líder.	Que sea responsable, capaz y honesto.	111	3	100	100
		Que sea inteligente, que tenga capacidad de decisión y que sepa comunicar				

N.P.	A S P E C T O	VARIANTES	TABULA- CION	F	%	COMP. TOTAL %
25	Se considera un lider.	SI NO No lo conside- ra necesario.	1 11	1 2	33,33 66,66	66,66

GRAFICACION DE LA HIPOTESIS

I



ACOTACIONES



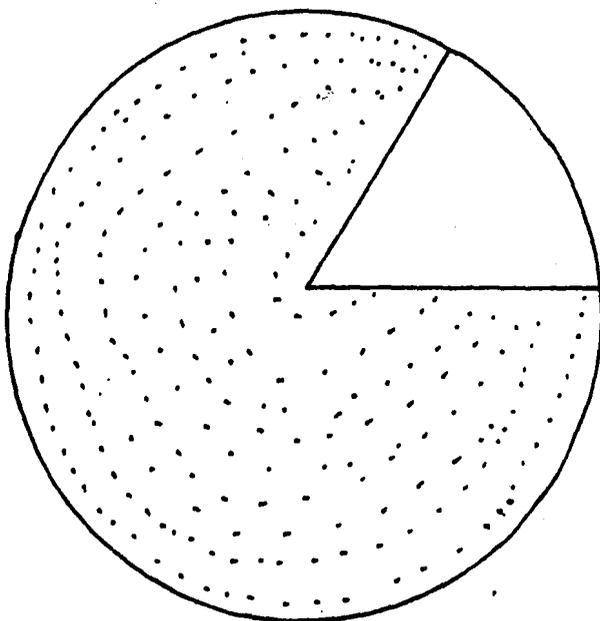
APROBACION (91%)



DISPROBACION (9%)

GRAFICACION DE LA HIPOTESIS

II



ACOTACIONES

	APROBACION	(80%)
	DISPROBACION	(20%)

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En todo ente productivo debe de haber una organización y administración adecuada tanto de los recursos materiales como humanos. Conocer e interpretar este último recurso es, y debe ser, consecuencia de estudios y praxis profundo que permita predecir con cierto grado de probabilidad, la conducta de los miembros del grupo.

Con los resultados que nos arrojan la aplicación de los cuestionarios, podemos constatar que en lo referente a conocer la naturaleza humana, pocos son los directivos que verdaderamente se han interesado por profundizar en el tema, Casi todos los miembros de la Dirección, según los datos estadísticos de las respuestas a cuestionarios y lo que pudo observarse durante su aplicación, motivan a sus subordinados a través de incentivos económicos y de ascensos, y ésto trae como consecuencia que se materialice a los miembros de los grupos diversos que se dan dentro de la organización, Al llegar a este extremo de materializar al individuo, se olvida que, ante todo, dada su naturaleza, desea trascendencia y unidad en la realización de su labor, ya sea individual o grupalmente.

En lo referente a la hipótesis número uno el 91% de los directivos aprueban que en cuanto mayor sea el conocimiento del administrador acerca de la naturaleza humana de los miembros de los grupos, mayor será la probabilidad de predecir su conducta.

En la segunda hipótesis, el 80% de los directivos, aprobó que realmente no conoce las diferentes clases de grupos que se dan dentro de su organización y la manera como se conforman respectivamente.

Lo anterior corroborará lo ya antes dicho de que, si no se le presta la debida atención al recurso humano -conocerlo, saberlo motivar, comunicar y dirigir- el avance productivo por parte de la organización será sumamente lento, sino es que nulo, ya que todos los organismos, sin excepción, trabajan con individuos que forman grupos.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas y las observaciones realizadas para la comprobación o disprobación de las hipótesis planteadas, así como del contenido del estudio, se exponen a continuación las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los directivos, pocos se han interesado en conocer, con la profundidad requerida la naturaleza humana de los individuos que conforman los diversos grupos de trabajo que se suscitan dentro de su organización.
2. Casi ninguna dirección, de las que se cuestionaron, practica y aplica a conciencia algunos de los métodos o escuelas de recursos humanos para predecir la conducta de los miembros del grupo.
3. Los directivos están de acuerdo en que la dirección tiene la obligación de preocuparse por el individuo. Pero prácticamente ninguno realiza mejores dinámicas para congregarlo en grupos y se sienta trascendente y solidario a través de la realización de su trabajo.
4. Los directivos poco o nada conocen de los tipos de grupos que se dan dentro de su organización y la manera como se conforman. Esto trae una consecuencia aldeda-fa: que se desconozcan tácitamente las propiedades de los grupos y que sólo se tenga un control superficial de los mismos.

5. La dirección de las empresas da mayor énfasis motivacional a satisfactores económicos y de status y poco a los de solidaridad y trascendencia del individuo.
6. La dirección comunica sólo lo elemental a los grupos, a través de un líder, generalmente impuesto desde arriba y no elegido democráticamente por el grupo.

Con respecto a las sugerencias que se aportan son:

1. Que los directivos se interesen más en lo respectivo a la naturaleza del individuo, y de los grupos, que se forman dentro de su organización. Siendo posible ésto mediante el conocimiento de técnicas y escuelas de recursos humanos, así como de dinámica de grupos y desarrollo organizacional, que pugnan por conjuntar los intereses de la dirección con los de sus subordinados.
2. Que los directivos conozcan los tipos más comunes de grupos que se crean dentro de la organización, así como la manera en que se conforman en sus respectivas propiedades. Conociendo estas propiedades, la dirección estará capacitada para poder controlar los fenómenos del grupo.
3. Que al individuo no sólo se le motive con satisfactores económicos y de status, sino que se reconozca en él su naturaleza humana de trascendencia, unidad y autorrealización.
4. Que se aplique técnicamente la comunicación individual en todas sus fases y que se le de el justo valor apreciativo a la red de comunicaciones en los grupos.

5. Que el liderazgo sea elegido más democráticamente en los grupos y no que se implante autoritariamente por parte de la dirección, ya que la práctica nos indica que cuando un líder se elige por consenso general dentro de un grupo, existe mayor identificación y la productividad se eleva considerablemente. Que el líder se elija democráticamente trae consigo que, tanto las normas como los objetivos del grupo, se realicen de igual manera, dando como consecuencia que el bienestar y la moral del grupo se aumenten en gran proporción.
6. Que antes de aplicar la dinámica de grupos al ámbito empresarial mexicano, se tome conciencia que somos un país diferente, con otras costumbres y concepciones, al del país donde esta ciencia tuvo origen.

B I B L I O G R A F I A

- CARTWRIGHT, Dorwing y Alvin ZANDER, Dinámica de grupos, investigación y teoría, Edit. Trillas, México, 1968.
- NAIPER W. Rodney y Mattik GERSHENFELD, Grupos, teoría y experiencia, Edit. Trillas, México, 1975.
- BEAL M. George, et al., Conducción y acción dinámica del grupo, Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1962.
- ELTON T. Reeves, La dinámica del comportamiento de grupos, Editora Técnica, S.A., México, 1971.
- STRAUSS, George y Leonard R. SAYLES, Personal, los problemas humanos de la dirección, Edit. Herrero Hermanos, sucesores, S.A., México, 1976.
- HAYNES W. Warren, Dirección, principios, análisis, casos, Edición Deusto, Bilbao, 1969.
- ANZIEU, Didier y Jacques - YVES MARTIR, La dinámica de los grupos pequeños, Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1972.
- STONER A. F., James, Administración, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1982.
- KOONTZ, Harold y Ciril G'DONNELL, Elementos de administración moderna, Edit. Mc Graw-Hill, México, 1975.
- FROMM, ERICK, El arte de amar, Edit. Paidós, México, 1984.