

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

# LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INGENIERIA QUIMICA

TESIS MANCOMUNADA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO QUIMICO  
PRESENTAN  
**GERARDO JAVIER ALONSO DE FLORIDA GONZALEZ**  
**RICARDO GUZMAN PERERA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **INTRODUCCION.**

### **I.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA INDUSTRIA.**

- A) Necesidades fisiológicas y de seguridad.**
- B) Necesidades sociales.**
- C) Necesidad de dominio.**
- D) Necesidad del yo.**
- E) Necesidad de autorealización.**

### **II.- DINAMICA DE GRUPO.**

- A) Antecedentes.**
- B) Concepto de Dinámica de grupo.**
  - 1) Formación deliberada.**
  - 2) Formación espontanea.**
  - 3) Designación externa.**
    - 1.1) Fusión.**
    - 1.2) Juramento.**
    - 1.3) Organización.**
    - 1.4) Fraternidad terror.**
    - 1.5) Institucionalización.**
- C) Ciencias en que auxilia la Dinámica de grupo y aplicaciones prácticas.**
  - Dinámica propuesta.**

### III.- COMUNICACION.

- A) Qué es comunicación ?.
- B) Modelos de Comunicación.
  - 1) Modelo de Aristóteles. (fig. 1)
  - 2) Diagrama de un sistema general de comunicación electrónico. (fig.2)  
( Shannon y Weaver )
  - 3) Diagrama de Laswell. (Fig. 3)
  - 4) Diagrama de Laswell con modificaciones de Nixon. ( fig. 4)
  - 5) Modelo de Proceso de comunicación.  
David K. Berlo. ( fig. 5)
  - 6) Adaptación del modelo Shannon y Weaver al sistema de comunicación humana.  
Schramm. ( Fig. 6)
- C) Incomunicacion.
  - 1) Barreras semánticas.
  - 2) Barreras físicas.
  - 3) Barreras fisiológicas.
  - 4) Barreras psicológicas.
  - 5) Barreras Administrativas.  
Dinámica propuesta.

### IV.- LIDERAZGO.

- A) Antecedentes históricos.
- B) Definiciones de liderazgo.
- C) Necesidad del liderazgo.

D) Lo que el líder debe ser.

- 1) Empatía.
- 2) Miembro del grupo.
- 3) Consideración.
- 4) Objetividad.
- 5) Inteligencia.
- 6) Consistencia.
- 7) Confianza en sí mismo.

E) Gama de conductas que puede adoptar el líder  
Dinámica propuesta.

#### V.- TOMA DE DECISIONES.

A) Toma individual de decisiones.

B) Toma de decisiones en las organizaciones

- 1) Las ocasiones de la decisión.
- 2) Las evidencias de la decisión.

C) La persona dirigida y las decisiones.

Dinámica propuesta.

RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

# INTRODUCCION

El objetivo que perseguimos con la realización de este trabajo, es el de presentar una nueva visión al Ingeniero Químico recién egresado de la facultad, para que se de cuenta del papel tan importante que juegan las "Relaciones Humanas", dentro de la industria.

La experiencia demuestra que los problemas ante los que se debe enfrentar un Ingeniero Químico no son solo de índole técnico, sino que la mayoría de las veces, se refieren a problemas humanos. Y estos, generalmente, presentan mayor dificultad en su solución, comparados con aquellos conflictos puramente técnicos.

Conscientes con lo anterior, en esta tesis pretendemos primeramente dar a conocer al Ingeniero Químico algunas teorías sobre comunicación, liderazgo y toma de decisiones, y a su vez, proporcionarle herramientas que le permitan poner en práctica una relación integral ya sea con sus subordinados o superiores.

Al estudio de las Relaciones Humanas no se le ha dado la importancia que a nuestro juicio tiene, debido a que todos los profesionistas trabajan con gentes, no solo como individuos sino en grupos.

Por lo que el conocimiento de este tema es necesario para su buen desarrollo profesional, así como, para la integración del grupo de trabajo evitando así los problemas causados por unas malas relaciones humanas, como lo son la falta de comunicación entre jefes y subordinados, situaciones tensas por falta de integración, líderes impuestos que no ejercen correctamente su autoridad, etc.

Una de las técnicas para obtener esta visión sobre las Relaciones Humanas, es la "Dinámica de Grupo".

El objetivo de presentar en esta tesis el significado y el funcionamiento de las Dinámicas de Grupo es la de así fomentar la integración del grupo, y la de darles la oportunidad de participar en problemas de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Esto es con la finalidad de que se adquiriera una práctica, para en caso de que algún día se les presente un problema de Relaciones Humanas, cuenten con las armas necesarias para atacarlo y resolverlo.



**I.      IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS  
         EN LA INDUSTRIA.**

Si bien las relaciones humanas tienen sus fundamentos en ciencias como la Psicología, la Sociología y la Antropología, su función específica puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás.

Llevarnos bien con nuestros semejantes no es difícil, todo lo que se necesita es el propósito y la forma adecuada para desarrollarlo siempre que dos ó más personas se reúnen, con cualquier finalidad, se establece una interacción, y si la intención es llegar a acuerdos constructivos lo único que tiene que hacer es adoptar las actitudes adecuadas, pero si no se tiene cuidado con las formas de comportamiento los resultados pueden ser contradictorios, por lo cual hay que tratar de excluir todo aquello que pueda dar lugar a falsas interpretaciones.

La importancia que actualmente se concede a las relaciones humanas data de poco tiempo. En las sociedades primitivas casi quedaban circunscritas a la propia familia y naturalmente, eran totalmente desconocidas las relaciones laborales, las cuales solo se manifiestan hasta que aparece la forma compleja en la división del trabajo.

Según investigaciones realizadas por Maslow (14), de acuerdo a los requerimientos del individuo, tanto fisiológicos como sociales dependerá de su particular estructura de personalidad procurando la satisfacción, primero de aquellas necesidades que puedan provocar el desequilibrio de su persona. Maslow establece una jerarquía que obedece a la siguiente escala:

#### 1) NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD.

Las necesidades fisiológicas se refieren a la necesidad humana de alimento, bebida, calor, abrigo, sexo, etc. Una vez satisfechas estas necesidades, es indispensable -

contemplar las de seguridad. En este enfoque esta implícita la idea de que una necesidad satisfecha no constituye un motivador de comportamiento. Una forma de presentar una - necesidad insatisfecha existe cuando los contratos de trabajo son temporales o bien cuando se niega aumento de ingreso aquellos que lo requieren. Esta necesidad insatisfecha - produce reducción en la eficiencia de trabajo.

Las necesidades de seguridad incluyen protección frente al peligro, la amenaza a la privación. Cuando tenemos - casa, atención medica oportuna y eficaz, ropa adecuada para el clima, equipo de seguridad, cuando estamos amparados contra la perdida de trabajo tenemos entonces satisfecha la necesidad de seguridad. Una vez satisfechas estas necesidades el individuo se muestra más dispuesto a correr riesgos y , - además, que la principal necesidad de una persona es obtener protección solo cuando se ve amenazada.

#### 1) Necesidades sociales.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, cobran especialmente importancia las de caracter social. La mayoría de los ejecutivos, tienen consciencia de la existencia de las necesidades sociales, pero generalmente se requiere que algo funcione mal en la empresa para que - se reconozca plenamente la importancia de este aspecto. Creemos que la prueba de estas necesidades sociales es la existencia de camarillas y grupos constituidos paralelamente a la organización formal. Esto es, porque cuando existe inseguridad en el trabajo, el individuo trata de compensar la fuerza con su fuerza personal. Por lo tanto, cuando existen condiciones de inseguridad el individuo busca - agruparse para tener fuerza y protegerse, enfrentarse al gigante que es la empresa.

#### 2) Necesidad de dominio.

Se le llama también poder y autoridad. Dominarnos a nosotros mismos (autodominio) y a los demás, es una necesidad básica. Es importante la autoridad en mayor y menor grado para dirigir la energía de los demás hacia determinadas metas. No todos tienen esta necesidad en igual intensidad.

Cuando a algunas personas les disgusta ordenar o mandar directamente, canaliza su necesidad a través de quien si tiene el poder de hacerlo y en este momento esta persona busca ejercer influencia en las directrices. Cuando esta necesidad de dominio no es satisfecha se produce la frustración y sus efectos que son: envidia, rivalidad y devaluación de la obra ajena.

### 3.- Necesidad del yo.

Las necesidades del yo, corresponden a dos tipos básicos:

- I.- La necesidad de autoestima, es decir, de confianza en si mismo independencia y realización.
- II.- La necesidad de reputación individual, la necesidad de aprobación y de prestigio así como el reconocimiento del trabajo que se realiza.

En algunas empresas se ofrece escasa oportunidad de satisfacer las necesidades del yo, de los miembros comunes. Ciertamente, el modo convencional de la organización del trabajo se opone a la satisfacción de las necesidades del yo, excepto de un modo muy limitado y en relación con un grupo más o menos selecto de gerentes de jerarquía superior.

#### 4) Necesidade de autorealización.

En la cima de la escala jerarquica hallamos las necesidades de autorealización, que cumplen una función coordinadora y representan las necesidades de realización total de las posibilidades individuales, incluida la necesidad de autodesarrollo y la necesidad de manifestar capacidad creadora. "Debo ser lo que puedo ser", es la frase que representa la esencia.

Un aspecto fundamental de este enfoque es la creencia de que si bien la administración convencional suele satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, y en medida muy limitada las de carácter social, con frecuencia no consigue organizar las cosas de modo que la gente pueda trabajar para satisfacer algunas de esas necesidades de nivel superior. En estas circunstancias resultan inevitables la frustración y el conflicto entre jefes y subordinados y, por consiguiente, la organización no puede funcionar con eficacia. Esta preocupación específica por las necesidades fisiológicas y de seguridad puede identificarse con la motivación que combina las recompensas y los castigos, y por el hecho de concentrarse en este aspecto limitado de la motivación, la administración se aprivado lamentablemente de la posibilidad de explotar toda la gama de motivos y talentos que la gente aporta al trabajo.

La expresión " Relaciones Humanas " ha llegado a ser tan familiar en la industria que con frecuencia olvidamos todo lo que implica. Según encuestas realizadas por J. Perry, en algunas empresas es solo un rótulo más que aparece en el plan de organización, y se emplea un solo hombre para que se haga cargo de dichas funciones. De la misma manera como se recurre a un técnico para reparar una máquina.

En algunas empresas se piensa que las relaciones humanas son una técnica o una serie de instrumentos o medios que pueden utilizar para sus propios fines. Sin embargo las relaciones humanas se deben establecer en virtud de intereses y finalidades comunes. Es así como el hombre siente que es miembro de aquel grupo o empresa cuyos intereses y objetivos el comparte ampliamente. Este hecho es lo que determina su relación con la empresa y no el simple hecho de figurar en planilla o poseer una tarjeta que lo acredite como miembro o empleado.

El hombre no se convierte en miembro de un grupo de una sociedad o empresa por el mero hecho de transponer los umbrales del establecimiento. En su trabajo formara parte de numerosas relaciones en el grupo, pero no todos los grupos serán los que figuren en el plano de organización de la empresa.

Pensamos que es difícil reunir un número de trabajadores con diferencias personales y diversos antecedentes y capacitarlos para trabajar juntos como grupo. En la industria esto resulta particularmente difícil a causa de la escisión económica entre la dirección y los grupos laborales.

El grupo directivo puede tener un propósito común, el éxito de la empresa en términos comerciales. Mientras que el grupo laboral puede tener otra finalidad; salarios más elevados, mayor seguridad, y mejores condiciones de trabajo.

Ninguno de los 2 grupos dejará a un lado su propósito y adoptara el del otro. La dirección puede desear convencer a los demás para que adopten los objetivos de la empresa para esto no siempre da resultado.

Sin embargo, es posible que dos grupos adviertan poseer un propósito común. El éxito de las relaciones humanas en la industria solo puede provenir del esfuerzo del grupo, ya que no puede haber grupo alguno sin propósito común, y por ende, sí puede establecerse un propósito común entonces y solo entonces, los miembros del grupo pueden unir sus esfuerzos para lograrlo.

La dirección no puede controlar las actitudes de los empleados, o formar el grupo de la compañía por medio de la coacción. La armonía pasiva puede hacer fracasar una empresa en forma tan efectiva como puede hacerlo la discordia interminable. Las desaveniencias no pueden ser borradas u olvidadas por la propaganda, ni suavizadas por el hecho de que la compañía celebre un día de campo. Lo que necesitan es un buen motivo para trabajar juntos a pesar de sus diferencias.

Las relaciones humanas no son algo que acontece de modo siempre visible en el establecimiento y que la dirección pueda analizar objetivamente. La relación más importante en una industria es la que existe entre el principal ejecutivo y la dirección de segunda línea. Esta relación fija un modelo que influye notablemente en las relaciones que se entablan a lo largo de todo el organigrama de la empresa.

Por esto si los gerentes se orientaron hacia las relaciones humanas, no lo hicieron movidos por una esperanza piadosa, si no impulsados por el deseo de tener una comprensión más cabal entre la administración y la fuerza de trabajo y atenuar, de este modo, la frustración y el conflicto entre jefes y subordinados.

Las relaciones humanas han sufrido críticas desde - dos distintos puntos de vista:

I.- Un grupo de criticos sostiene que las relaciones humanas representan una forma de paternalismo de organización que asigna - a los gerentes el papel de " tíos buenos " y trata a los subordinados como si fuesen " adolescentes inmaduros ".

II.- El otro grupo de criticos adopta el punto de vista de que las relaciones humanas constituyen una nueva forma de manipulación que se apoya en el pensamiento grupal, la falsa participación y la democracia ficticia.

En base a lo antes expuesto, nos podemos percatar - que los problemas que se presentan en relaciones humanas son de todo tipo. Por ejemplo, falta de comunicación - entre jefes y empleados situaciones tensas por falta de integración que causan conflictos, líderes impuestos que no saben ejercer correctamente su autoridad, falta de motivación a los trabajadores. Estos puntos seran ampleados en los siguientes capítulos.

De los ejemplos anteriores se desprende que el factor humano es el más importante en una empresa, ya que dependiendo de la adaptación del hombre al trabajo, del trabajo al hombre; y del hombre al hombre, proporcionaran - bienestar al trabajador y esto se vera reflejado en la - productividad de la misma.

Para alcanzar un alto nivel tanto en la producción - como en la seguridad industrial, es necesario e indispensable recurrir a las relaciones humanas o interpersonales la época del artesano, en la que cada uno trabajaba como



individuo, es cosa del pasado; en la actualidad; trabajamos en grupo y como grupo debemos darnos mutuamente un - trato humano.

Creemos que el deber de todo jefe es llevar a cabo - un estudio del comportamiento de sus trabajadores desde el punto de vista humano y el esfuerzo planeado para satisfacer sus principales necesidades. Para lograr esto, el - jefe debe reunir las siguientes características:

- a) Tendrá cierta percepción de su propia dinámica personal, sabrá algo de su propia motivación, consciente e inconsciente, y estar en condiciones de ofrecer comentarios acerca de la postura que el adopte. En resumen, respondera por sus actos.
- B) Comprendera y tendra consciencia de la diferencia de su punto de vista con respecto al de otros miembros de la organización, y a pesar de ello sabra mantener su propio punto de vista.
- C) Comprendera la naturaleza de las fuerzas grupales - que actúan en el contexto de la organización de la empresa. Esto le permitira advertir que otras personas no solo asumen roles, si no que tienen necesidades, valores y aspiraciones que pueden o no coincidir con los suyos.
- D) Reconocera la existencia y la necesidad de la jerarquía en cualquier estructura administrativa.

En una empresa, al tener malas relaciones humanas - se originan, entre otras cosas: reducción de la productividad, cambio frecuente de personal, menoscabo de la disciplina, inquietud en el trabajo, ausentismo y enferme- dad, agotamiento y trabajo subnormal, accidentes y erro-

res, etc. Si bien, se ha demostrado en los países industrializados que por un buen manejo de las relaciones humanas se logra una mejor cooperación de todos los individuos que intervienen en la empresa produciendo un mejor ambiente de trabajo, lo cual se refleja en una mejor productividad.

## **II. DINAMICA DE GRUPO.**

## A) Antecedentes.

Ya sea que se desee entender o mejorar la conducta humana, es necesario conocer mucho sobre la naturaleza de los grupos. Es imposible tener un enfoque coherente del hombre o una tecnología social avanzada sin poseer respuestas confiables a un sin número de preguntas sobre como funcionan los grupos, como se relacionan los individuos con los grupos y como los grupos se relacionan con sociedades mayores.

Malcolm y Hulda Knowles en su introducción a la dinámica de grupo, nos dicen: " Que el grupo ha sido siempre un medio importante para la realización de los própositos humanos. Primero la familia, después en el clan, la tribu, el gremio, la comunidad y el estado; los grupos han sido usados como instrumentos de gobierno, de trabajo, de lucha, de culto, de recreación y de educación ".

Desde los comienzos del desarrollo histórico se empezó a descubrir mediante tanteos, que ciertos modos de hacer las cosas en grupo resultaban mejores que otros y así comenzó a tomar forma un cuerpo de sabiduría popular, relativa a la selección de dirigentes, a la división del trabajo, a los procedimientos para tomar decisiones y otras técnicas de grupo.

En la literatura de los primeros tiempos se consignan muy vagas referencias sobre este asunto. Los filósofos morales, empezando con los antiguos Chinos y Griegos, se ocuparon de los fenómenos que acompañan el comportamiento de grandes grupos de personas.

En el siglo XVII, pensadores como Locke, Hume, Smith, Montesquieu, Rousseau y otros, especularon sobre la naturaleza social del hombre y la relación entre los individuos y las sociedades.

Los primeros sociólogos, Comte y Spencer, se concretaron a estudiar la multitud, la banda, el público, y los movimientos de masas, con los fenómenos consecuentes: caprichos, modas, etc. A fines del Siglo XIX, el sociólogo Frances Emilio Durkheim, estableció de que la teoría de que las ideas individuales se alteran en el proceso de " Síntesis - Psicosocial ", que ocurren en los grupos, y que, de ese modo, se crea un producto de grupo que no puede ser explicado en función de procesos mentales individuales.

A comienzos del siglo XX, el estudio del desarrollo infantil, mediante la observación directa, es otra fuente importante para la investigación del pequeño grupo. Los experimentos de F. H. Allport dieron un nuevo impulso al tema de SOLOS Y JUNTOS que todavía se encuentra activo. El trabajo de Freud inició una continuada línea de investigación sobre la formación y control del grupo. Partiendo de las íntimas y frecuentemente inconscientes bases de cohesión y control en el grupo familiar, Freud hizo incapie en los aspectos emocionales de la dirección y de la formación del grupo, más que en la organización de miembros para trabajo consiente.

Como campo identificable de investigación, la dinámica de grupo comenzó en los Estados Unidos de Norteamérica, hacia fines de los años treinta. Se asocia su origen con Kurt Lewin, quién popularizó el término de dinámica de grupo aporto significativas contribuciones a la investigación y a la teoría de la dinámica de grupo y en 1945, estableció la primera organización dedicada exclusivamente a investigar la dinámica de grupo. Esta organización fué fundada en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos. Su nombre era Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo.

El estudio y la práctica de la dinámica de grupo ha venido a demostrarnos que los que actúan con grupos pueden ha-

cerlo hoy de modo científico.

En México desde 1965 se han intensificado los estudios y prácticas sobre la dinámica de grupo y los pioneros son: La Escuela Normal Superior de México, La Universidad del - Estado de México, la Universidad del Estado de Nuevo León, La Universidad Veracruzana y la Escuela Normal Veracruzana.

## B) Concepto de Dinámica de Grupo.

El diccionario Webster define la Dinámica como:

- 1.- La rama de la mecánica que trata del movimiento de los cuerpos y de la acción de las fuerzas que producen y cambian su movimiento.
- 2.- Las fuerzas en movimiento como, tanto morales - como físicas, de cualquier género o las leyes - que a ellas se refieran.

El diccionario de la Real Academia Española define la dinámica como: la parte de la mecánica que trata de las leyes del movimiento en relación con las fuerzas que lo producen.

El diccionario de psicología de Bela S. Zekely nos dice:

- 1.- Perteneciente a las causas y efectos de la conducta y actividades mentales, concediendosele - especial importancia a la motivación.
- 2.- Perteneciente a la conducta de los campos de energía unificada de acuerdo con los principios de equilibrio donde se producen actividades como consecuencia de diferenciales.
- 3.- Procesos mentales inconscientes concebidos como activos o cargados de energía ( líbido).

El diccionario de sociología de la F.C.E., nos informa: "Dinámica Social, ciencia o estudio de los impulsos o fuerzas vitales de los seres humanos tal como se articulan en las actividades colectivas de los grupos. Estos impulsos constituyen, en esencia, el sistema de los intereses humanos implícitos en el desempeño de las funciones sociales.

Una vez definido el concepto de dinámica es conveniente aclarar el concepto de grupo.

Según el diccionario de la Real Academia Española, nos dice: que el grupo es una pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto material o mentalmente considerado.

Albión Small dice lo siguiente: el término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas grande o pequeño, entre los cuales se han establecido tales relaciones que solo se pueden imaginar - aquellos como un conjunto..... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes para que demanden nuestra atención.

Olmsted comenta y afirma: "Ni la proximidad física ni el interés común constituyen un grupo". Por ejemplo un conjunto de personas detenidas frente a la jaula de un tigre en el zoológico no forma un grupo,..... representa un auditorio cuyos miembros tienen intereses comunes y se hallan físicamente unidos, pero no están en contacto unos con otros. Si de pronto el tigre escapara, y el conjunto de espectadores - se refugiara en alguna parte del zoológico, en la medida de que ellos adquieren consciencia del peligro común y coordinen sus actividades, clausurando puertas, calmando a los niños, el auditorio se transformara en un grupo.

Otro concepto es el de que un grupo es formado por cierto número de personas que se reúnen con un propósito común,

que tienen algo que discutir, estudiar o hacer y que van a cambiar expresiones entre si.

En el libro de dinámicas de grupos el autor J. Jerónimo Reyes Rosales, define al grupo como: una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen consciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia. (18)

Pensamos que la definición más completa, que engloba las ideas principales de lo que es un grupo es la siguiente: " Un grupo es una asociación de personas que tiene - consciencia o no de su formación; dicha formación crea de rechos y obligaciones sobre cada uno de sus miembros, dado que un individuo al formar parte de un grupo no solo reacciona frente a otros individuos, sino que les permite satisfacer alguna necesidad en especial, lo que ocasiona un cambio en su actitud ".

En la formación de los grupos podemos identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan origen al nacimiento de estos:

- 1.- Formación Deliberada: Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo que no podría alcanzarse de alguna otra manera. Por ejemplo, grupos de trabajo, grupos mediadores, grupos legislativos y grupos de acción social.
- 2.- Formación Espontanea: Son grupos que surgen porque la gente espera obtener satisfacciones de asociarse a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. A menudo tales grupos son por com-



pleto informales, con límites cambiables y pocas metas. Por ejemplo, clubes sociales, reuniones de amigos, reuniones informales dentro de una organización formal, etc.

- 3.- Designación Externa: En algunos grupos se designa el impetu original para su formación, de que ciertas gentes sean tratadas por otras de modo homogéneo, y no por el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de los que se hacen miembros. Desde luego, las formas de clasificar una población son muy variadas, puede dividirse a la gente en varias categorías como puede ser por su lugar de nacimiento, lengua, aficiones, ocupación, educación, religión y muchos atributos más.

Los grupos los podemos clasificar en dos:

- 1.- Grupo Primario: Es aquel en el cual los miembros interaccionan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, así como de la persona de los otros miembros. Los miembros se hallan ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. (10)
- 2.- Grupo Secundario: Este, en cambio, mantiene relaciones frías, impersonales, más formales. El grupo, en este caso, no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen a través de comunicaciones indirectas; el caso es el de empre-

sas, instituciones y ciudades, etc.

Las características principales de un grupo son las siguientes:

- 1.- Una asociación definible: Una colección de dos o más personas identificables por nombre o por tipo.
- 2.- Consciencia de grupo: Los miembros que se consideran como grupo, tienen una percepción colectiva de unidad, una identificación consciente de unos con otros.
- 3.- Un sentido de participación de los mismos propósitos: Los miembros tienen las mismas metas e ideales.
- 4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades: Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
- 5.- Acción recíproca: Los miembros se comunican unos con otros.
- 6.- Habilidad para actuar en forma unitaria: El grupo puede comportarse como un organismo unitario. ( Malcolm, Knowlnes ).

Como hemos visto nos podemos dar cuenta que el grupo es dinámico ya que, como todo, esta influido por fuerzas o circunstancias que ejercen cambios dentro del grupo, estas fuerzas pueden ser:

- 1.- Endógenas: Son de tipo emocional, corresponden a las aspiraciones y necesidades de sus miembros

- 2.- Exógenas: Dependen del medio ambiente, de otros grupos y de los valores que existan - en el exterior de los mismos.

Todo grupo en su formación atravieza por varias etapas estas están conformadas de la siguiente manera:

- 1.- Fusión.
- 2.- Juramento.
- 3.- Organización.
- 4.- Fraternidad - Terror.
- 5.- Institucionalización.

- 1.- Fusión: La fusión constituye el momento fundamental en la vida del grupo. Es la primera salida de la serialidad. La fusión se desarrolla en un campo especial propio unificado por los participantes.

La fusión aparece en el grupo como la toma - de conciencia de una tarea común donde cada uno depende de los otros.

¿ Cómo se podría iniciar una fusión ?

Por ejemplo en la primera reunión de un grupo, los miembros:

- ' se presentan entre sí
- ' Pretenden en cualquier forma romper el hielo.
- ' Platican para establecer - vínculos.
- ' Se comienza a usar el nosotros.

En el pasaje de la serialidad a la fusión, cada hombre reacciona ya no como individuo aislado sino como una encarnación de la persona común: grupo.

2.- **Juramento:** Es el reconocimiento del compromiso de cada uno de los miembros del grupo: de su libertad comprometida.

No hay que confundirlo con un contrato, es el paso de un forma de grupo con peligro de disolución a otra forma de grupo reflexivo, pero permanente.

Es la toma de consciencia de la existencia del grupo, se trata de un compromiso tácito de aceptar las reglas del grupo y funcionar como tal.

- Lo que se jura es un vínculo -

El origen del juramento es el temor permante a la dispersión inicial.

3.- **Organización:** Antes de ponerse a trabajar es decir, actuar, el grupo trata de organizar su poder interno. Es la etapa de repartición de tareas con roles funcionales, se asignan actividades, el grupo " se esta trabajando ". Es el trabajo previo a la tarea propuesta. En esta etapa hay momentos muy constructivos en la vida de los grupos.

4.- **Fraternidad-Terror:** Las ezpresiones de fraternidad-terror comienzan aparecer en el grupo al entrar en la fase de organización, - aunque tienen su inicio en el juramento.

Se presenta ante el temor a la desorganización, surge una exigencia activa de lealtad al grupo.

Lo que se conoce como - presión de grupo -; entendiéndose como presión de grupo las modificaciones de la opinión individual por la - presión ejercida como expresión del grupo.

Según Jean Paul Sartre: " La fraternidad-terror es el derecho de todos, a través de cada uno, sobre cada uno ". Esta etapa es - muy notoria cuando se establecen vínculos afectivos muy intensos, ya que en ese caso el temor a la dispersión es más fuerte.

- 5.- Institucionalización: En la fase de la institucionalización se da una separación física en el espacio - de los miembros del grupo. Se diversifican las tareas y eso impone la es ci sión y la especialización.

La etapa de la institucionalización surge cuando los miembros del grupo, se dan sus propias normas como una forma nueva de objetivación de ellos mismos.

Es el momento que surgen y consolidan los subgrupos. Ya no hay fusión, se lucha otra vez contra la serialidad inicial que justamente llevó a la formación del grupo.

Por ejemplo, una institucionalización es el estado, que se estratifica en clases.

Después de haber analizado el concepto de dinámica y de grupo, así como sus características principales, nos enfocaremos a definir y a explicar lo que es una dinámica de grupo.

¿ Qué es dinámica de grupo ?.

La frase ganó popularidad desde la segunda guerra mundial: pero infortunadamente, al aumentar su uso, se significado se hizo impreciso.

Cartwright nos habla de tres puntos de vista distintos:

- 1.- Según un empleo bastante frecuente, la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. Esta ideología hace incapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupos.
- 2.- Un segundo uso popular del término dinámica de grupo se refiere a una serie de técnicas - interpretar papeles, observación y retroalimentación de proceso de grupo y de las decisiones en grupo - que se han usado amplia - mente en las dos últimas décadas en programas de entrenamiento, planeación para mejorar la habilidad en las relaciones humanas.

Estas técnicas se han intensificado de un modo muy particular en programas de entrenamiento y capacitación a los trabajadores en la industria en general.

- 3.- El tercer uso del término se refiere a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

Otros investigadores dedicados al estudio de los grupos comparten de igual manera el punto de vista dado por Cart-

Wright y también dan su propia aportación para tratar de - esclarecer el significado de lo que es la dinámica de grupo como por ejemplo: para Malcolm y Knowler la dinámica de grupo, se refiere a las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de sus existencia; y que lo hacen comportarse en la forma en que se comporta. En este sentido la di námica de grupo es a los grupos lo que la dinámica de la - personalidad es a los individuos. Es un fenómeno que ocurre en forma natural nadie lo inventa.

Otra opinión dada por Malcolm y Knowles es que la di- námica de grupo se usa para describir un campo de estudio una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar porque los grupos se - compartan en la forma en que lo hacen.

Otto Klinenberg nos dice que nos es fácil definir o li mitar la importante zona de la dinámica de grupo, esta re - presenta un campo de investigación una serie de problemas relacionados entre sí; incluye un conjunto de técnicas, es la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos.

Otra definición por la que nos inclinamos es la siguiente: La dinámica de grupo trata de explicar los cambios in- ternos que se producen como resultado de las fuerzas y con- diciones que influyen en los grupos como un todo. También se intereza por estudiar los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo y trata de poner en claro porque ocurren ciertas cosas en los grupos, porque estos se comportan como lo ha- cen y porque los miembros del grupo reaccionan como reaccionan. (6)

Una vez expuestos los diferentes enfoques que le han dado a la dinámica de grupo diversos autores ( Malcolm, Know

les, Otto Klineberg y Cartwright) y para lo que se pretende presentar en este trabajo; la dinámica de grupo será manejada en base a la definición que nos plantea lo siguiente:

" La dinámica se puede referir a una serie de técnicas como son interpretar papeles, observación y retroalimentación de los procesos de grupo y de la toma de decisiones de los mismos; esto con la finalidad de aumentar la comunicación entre los miembros, su manifestación individual al interpretar diferentes roles, con el objeto de mejorar sus relaciones y derivar técnicas que aumenten la eficiencia del grupo.

C) Ciencias en que se auxilia la dinámica de grupo y aplicaciones Prácticas.

La dinámica de grupo como disciplina se auxilia de varias ciencias. Como la psicología general, la sociología, la psicología social, la psicología clínica, la psiquiatría, la antropología y la educación. (11)

La comprensión de la conducta de los grupos tiene que empezar por la comprensión de la conducta de los individuos. Mucho de la investigación sobre la dinámica de grupo, tiene como finalidad lograr un mejor entendimiento de las causas y de la dinámica del comportamiento del individuo dentro del grupo, y los estudiosos de la dinámica de grupo hacen uso abundante de los descubrimientos sobre conducta individual realizados por ciencias afines, como la psicología general, la psicología clínica y la psiquiatría.

Si el grupo ha sido definido como una unidad social, - consistente en individuos cuyas relaciones, en cuanto a su posición y papel, son variables y que poseen un conjunto de normas de valores que regulan la conducta de sus componentes individuales, la dinámica de grupo esta recurriendo a la sociología para su comprensión.



La sicología social aparece cuando se asegura que la -  
dinámica de grupo destaca las fuerzas sociopsicologicas e-  
xistentes dentro del grupo.

La meta principal de la dinámica de grupo aplicada a -  
la educación, es la formación de ciudadanos demócratas que  
no solo puedan participar de modo efectivo en los actos de  
la colectividad, si no iniciar acciones colectivas neces-  
rias para la perpetuación de la sociedad demócrata.

" Aplicaciones prácticas: Como ocurre en todo campo  
de investigación fundamental, muchos descubrimientos de la  
dinámica de grupo tienen aplicaciones prácticas.

La dinámica de grupo ha influido extraordinariamente,  
cuando menos en las siguientes áreas:

- 1.- Adiestramiento para la dirección.
- 2.- Descubrimiento de nuevas técnicas.
- 3.- Desarrollo cultural de los grupos.
- 4.- Relaciones comunales y el deber social.

Analizaremos a continuación, cada uno de estos puntos  
de aplicación:

- 1.- Adistramiento para la dirección: El adiestramien-  
to para la dirección ha consistido en seleccionar  
personas dotadas de características apropiadas pa-  
ra los puestos de mando, y después, prepararlos en  
el conocimiento y habilidades particulares para -  
efectuar trabajos determinados, como presidir co-  
mités especiales, dirigir cierto tipo de discusio-  
nes y manejar alguna organización en general.

La segunda dirección consiste en desarrollar  
entendimientos generalizados sobre comportamiento  
de grupos, aplicables a todos los grupos en todas  
las situaciones. Esto puede considerarse como un

programa de "artes liberales" en el desarrollo de dirigentes, mientras que la primera se asemeja - más al aspecto de adiestramiento vocacional.

La tercera consiste en adiestrar a todos los miembros del grupo y no solamente a los dirigentes designados, de modo que puedan desempeñar funciones propias de estos últimos. Se aprecia en ella que en muchos aspectos, el adiestramiento más eficaz tiene lugar con el grupo considerado en conjunto, y a través de su experiencia ininterrumpida.

De lo que resulta que un programa completo de adiestramiento de dirigentes, cualquiera que sea la organización de que se trate, debe tener en cuenta las direcciones antes mencionadas.

- 2.- Descubrimiento de nuevas técnicas: Debido a la constante experimentación, la dinámica de grupo aplicada ha sido especialmente fecunda en nuevas técnicas.

Muchas nuevas técnicas han resultado del deseo de aumentar y profundizar la participación. En esta categoría podemos mencionar la dinámica de grupos de discusión, la sesión penal, las entrevistas de equipo a equipo, etc.

- 3.- Desarrollo cultural de los grupos: Muchas de estas nuevas técnicas han ejercido una influencia - sobre las formas en que se manejan los grupos. Muchos grupos están empleando procedimientos educativos, junto con formas de acción, a fin de mejorar su eficiencia y aumentar el valor que los mismos tienen para sus miembros.

4.- Relaciones comunales y el deber social: Los des cubrimientos sobre la dinámica de grupo han sido aplicados en forma especialmente prominente en los procesos sociales de la vida en comunidad. Los hallazgos de la dinámica de grupo han resultado - útiles en el manejo de numerosas clases de situaciones conflictivas, que se presentan en el curso de la vida de la comunidad, tales como disputas obrero patronales, relaciones religiosas, disputas por linderos territoriales, etc.

## " Ejercicio de Integración "

### " D I S C U S I O N "

- Objetivos:** - Propiciar el inicio de una comunicación intergrup<sup>al</sup>, a un nivel menos superficial del que habitualmente se da.
- Explorar las reacciones que producen el hablar grupo contra grupo defendiendo un punto de vista cualquiera que este sea.
  - Rebasar la barrera de la serialidad para poder lograr una fusión más adecuada.

**Tamaño del grupo.-** de 6 a 8 participantes.

**Tiempo requerido.-** de 1 hora a 1 1/2 horas.

**Material.-** Papel, lápiz, tema a tratar.

**Ambiente físico.-** Un salón lo suficientemente amplio e iluminado, con sillas colocadas en círculo.

**Desarrollo.-** " Se divide el grupo en dos partes iguales.

" Se les reparte el papel que cada grupo debe tomar; y se les pide que lo lean.

" El coordinador lee el problema a discutir.

" Antes de empezar el debate el coordinador debera preguntar a grupo por separado si no tiene dudas.

" Después del debate se discutira el ejercicio.

Problema= " El departamento de tratamiento de efluentes ha realizado un estudio sobre el tratamiento de las aguas de desecho de la fábrica y reporta al consejo administrativo que, mediante una inversión de \$ 50'000,000.00, es posible dejar de contaminar el agua de la población circundante y con esto mantener un equilibrio adecuado en la ecología de la región. Esta inversión podría ser recuperada en 5 años. También le anuncian a dicho consejo que la Secretaria de Ecología podría multar a la empresa por descuido en sus desechos de proceso, y que haría a muchos millones ".

Papel que tendía que caracterizar el grupo " A" :

Representar al departamento de tratamiento de aguas de la empresa; ustedes son ingenieros que han realizado el estudio sobre un equipo de tratamiento, para las aguas desecho de la empresa y tienes que defender tu proyecto a capa y espada.

**Papel que tendía que caracterizar el grupo " B ":**

Representan el consejo de administración de la empresa el cual se opone a la instalación del equipo de tratamiento de aguas debido a que el costo es muy elevado, ya que la inversión inicial de la planta aun no se ha amortizado.

### **III. COMUNICACION.**

A ) ¿ Qué es comunicación ?.

La comunicación es el recurso que empleamos para establecer contacto con nuestros semejantes cuando tenemos la intención de transmitir ideas y mantener relaciones con -- ellas. Consecuentemente las relaciones humanas se basan en el principio de la comunicación.

Aristóteles fué el primero en realizar estudios sobre comunicación. En su libro de la " Retórica ", definió a la comunicación como los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance. Analizó las posibilidades de nuestros propósitos al querer ser oradores. Sin embargo, dijo muy claramente asertado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

No fué si no hasta finales del siglo XVIII que los conceptos de la sicología de las facultades, (la cual hacía - distinción entre el alma y la mente), invadieron la retórica. El dualismo alma-mente fué interpretado y tomado como base para dos propósitos, independientes entre sí, de la comunicación. Uno de los objetivos era de naturaleza inte-lectual o cognóscitivo (llamado a la mente); el otro era - emocional (llamado al alma).

Posteriormente se vió que los objetivos de la comunica-  
ción aparte de ser informativo y persuasivo se encontro un nuevo objetivo que era el de entretener.

Según Aristóteles, toda comunicación debía tener tres elementos: Quien dice, Que dice y A quien lo dice. Ahora sabemos que esta definición es incompleta pues sólo va en un sentido. Hoy se acepta que el primer elemento es el e-misor, al otro extremo hay un receptor y entre estos dos -



hay un canal a través del cual se transmite el mensaje.

Basados en la " Retórica " escrita por Aristóteles y tomando en cuenta su modelo, los estudiosos de la comunicación de esta época nos dan su propio punto de vista sobre el proceso de la comunicación.

Bertoglio define el proceso de comunicación como la - interacción entre una fuente y un receptor a través de un - mensaje que el primero envía al segundo y mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, - dentro de un medio, espacio y tiempo. Esta definición encierra implícitamente otro elemento, el cual confirma a la fuente si se ha comunicado, por medio de la respuesta que de él receptor se espera.

Bertoglio afirma que el proceso de comunicación habrá concluido cuando la fuente se encuentre positivamente segura que la conducta que desarrolló el receptor fué consecuente con sus deseos expresados en sus mensajes. En otras palabras, debe existir una nueva comunicación de retroalimentación que partiendo del receptor (voluntaria o involuntariamente) le indica a la fuente que la conducta esperada es real.

Por lo tanto, culmina Bertoglio diciendo, la comunicación es un acto de persuasión.

Existen otras definiciones de comunicación. Por ejemplo de Weber que entiende por comunicación todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra.

Sin embargo, existen otros criterios. Así, Krecht, Crutchfield y Ballachey definen la comunicación como el " intercambio de significado entre las personas, logrando

principalmente mediante el uso de símbolos convencionales " Desde este punto de vista, basta con que el comunicador intercambie algunas ideas con el comunicado ( en que este " recibe las ideas " ) para indicar que ha existido la comunicación.

La diferencia fundamental entre la definición dada por Bertoglio y Krecht, Crutchfield y Ballachey es que la de - Bertoglio implica una persuasión y una acción por parte del receptor; en cambio la de Krecht, Crutchfield y Ballachey hasta la interacción sin importar la respuesta del receptor.

Las divergencias que existen entre los investigadores a propósito del concepto de que para poderse llevar a cabo una comunicación correcta, se necesita una respuesta del receptor ( retroalimentación ), mientras que otras defienden que con el solo hecho de haber transmitido un mensaje, la - comunicación se ha llevado a cabo, esto ha creado grandes - polémicas sobre todo si hablamos de los medios de comunicación masiva como son la televisión, el cine, la radio, el teatro, etc. El punto a discutir es, si estos medios de comunicación masiva como se les hace llamar, realmente cumplen con el proceso de comunicación o son solo medios meramente informativos, debido a que no se lleva a cabo una retroalimentación ( diálogo ) entre el emisor y el receptor.

Otra aportación que ha sido de gran ayuda es la aportada por Maletzke que divide a la comunicación en tipos:

Directa - Indirecta  
Unilateral - Recíproca  
Privada - Pública.

Ejemplos de los tipos de comunicación:

- 1.- Directa -Unilateral -Privada: Conferencia de un Inge-  
niero a un grupo de sub  
ordinados en la planta.
- 2.- Directa -Unilateral -Pública: Discurso de un político  
a una multitud congrega  
da en una plaza.
- 3.- Directa -Recíproca -Pública: El profesor de canto en-  
saya una canción con to-  
dos los alumnos del cole  
gio.
- 4.- Directa -Recíproca -Privada: Conversación entre dos  
personas.
- 5.- Indirecta -Recíproca -Privada: Conversación por teléfo-  
no entre dos personas.
- 6.- Indirecta -Recíproca -Pública: Polémica entre un patrón  
y los obreros a través de  
la prensa.
- 7.- Indirecta- Unilateral -Privada: Una carta enviada por un  
hijo a su padre.
- 8.- Indirecta- Unilateral- Pública: Comunicación colectiva,  
prensa, cine, radio, te-  
levisión, etc.

#### B) Modelos de Comunicación.

El interés por la comunicación ha producido muchos in-  
tentos tendientes a desarrollar modelos de comunicación,  
Por supuesto que estos modelos difieren. Ninguno de ellos

puede calificarse de exacto o verdadero. Algunos seran de mayor utilidad o corresponderan más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación.

Como ya vimos en su " Retórica ", Aristóteles dijo que tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio. ( ver figura 1 ). Quiso decir con ello que cada uno de estos elementos es necesario para la comunicación y que podemos organizar nuestro estudio del modelo de acuerdo con tres variables:

- 1.- La persona que habla.
- 2.- El discurso que pronuncia.
- 3.- La persona que escucha.

La mayoría de nuestros modelos de comunicación son similares al de Aristóteles aun, aunque en cierta forma más complejos. Uno de los modelos contemporaneos más utilizados fué desarrollado por el matematico Claude Shannon ( ver figura 2 ) en 1947 y puesto al alcance de toda la gente por Warren Weaver. Shannon y Weaver ni siquiera se refería a la comunicación humana; hablaban de comunicación electrónica. El modelo Shannon-Weaver es ciertamente compatible con la teoría de Aristóteles. Ellos expusieron que los componentes de la comunicación incluyen:

- 1.- Una fuente.
- 2.- Un transmisor.
- 3.- Una señal.
- 4.- Un receptor.
- 5.- Un destino.

MODELO DE ARISTOTELES ( RETORICA ).

Aristóteles ( 322-384 A.C.) definió científicamente la comunicación (retórica), por primera vez, como la " búsqueda de todos los medios posibles de persuasión ".

Organizó su trabajo en tres capítulos:

- 1.- La persona que habla - QUIEN
- 2.- El discurso que pronuncia - QUE
- 3.- La persona que escucha - QUIEN



La persona que habla.

El discurso que pronuncia,

La persona que escucha.

QUIEN

QUE

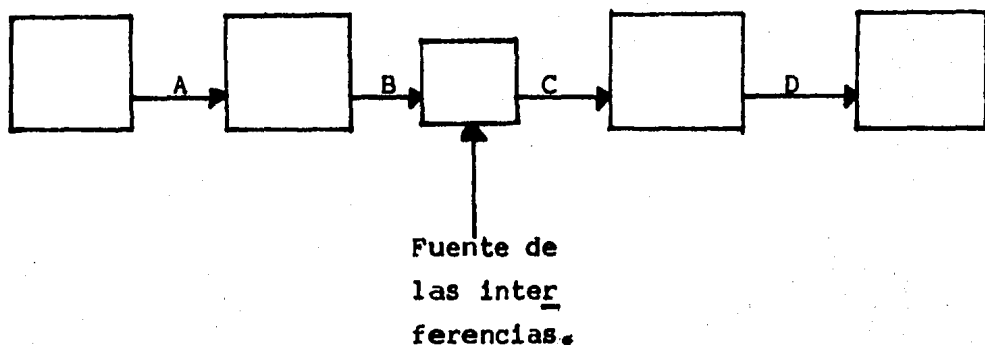
QUIEN

( Figura 1 )

DIAGRAMA DE UN SISTEMA GENERAL DE COMUNICACION ELECTRONICO  
( Shannon y Weaver )

En 1947 Shannon y Weaver diseñaron uno de los modelos contemporáneos de la comunicación electrónica más usados, que explica, por ejemplo, un circuito radiofónico o telefónico.

Fuente de Información.      Transmisor.      Receptor.      Destino.



- A ) Mensajes.
- B ) Señal emitida.
- C ) Señal recibida.
- D ) Mensaje.

( Figura 2 )

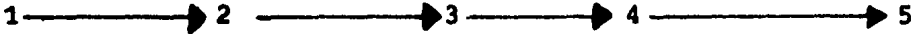
Si por fuente entendemos al orador, por señal al discurso y por destino el que escucha, tenemos el modelo Aristótelico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.

Existen otros modelos de comunicación así como también nuevas modificaciones a otros modelos ya existentes; por ejemplo los modelos de Laswell, ( ver figura 3 y 4 ) el de David K. Berlo ( ver figura 5 ), las modificaciones hechas por Nixon al de Laswell ( figura 4 ) y la adaptación del sistema de comunicación humana al modelo de Shannon y Weaver - realizada por Schramm ( figura 6 ).

**DIAGRAMA DE LASWELL.**

En la década de 1930, un grupo de investigadores de ciencias humanistas, se interesaron por los estudios científicos de la comunicación. Los " iniciadores " de esta tendencia conocidos como los padres de la comunicación son entre otros Laswell y Hovland. Laswell introduce dos elementos más, a los tres mencionados por Aristóteles, en el proceso de comunicación: El canal en el que se transmiten los mensajes y los efectos que estos producen.

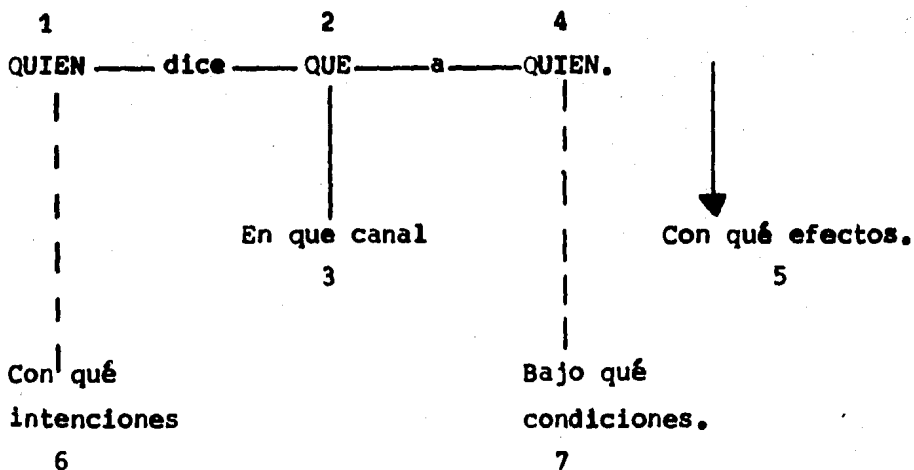
QUIEN dice QUE en qué CANAL a QUIEN con qué EFECTOS.



( Figura 3 )

DIAGRAMA DE LASWELL CON MODIFICACIONES DE NIXON.

Los estudios sobre persuasión, conducidos por el grupo de Hovland en Yale, como consecuencia de los resultados de propaganda Nazi de la II Guerra Mundial, principalmente llevan a Nixon a modificar el modelo de Laswell, introduciendo dos elementos más en el proceso de la comunicación: Las intenciones del comunicador y las condiciones en que se recibe el mensaje.

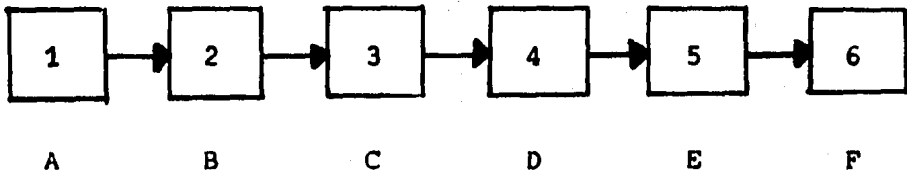


( Figura 4 )



DAVID K. BERLO: Modelo de proceso de la comunicación.

Berlo hace una modificación en su modelo, identificando al codificador y al descifrador independientemente. El codificador que traduce a una clave los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor. Este concepto es particularmente útil en la información periodística, en cuyo proceso pueden ser diferentes las personas que cumplen estas funciones.



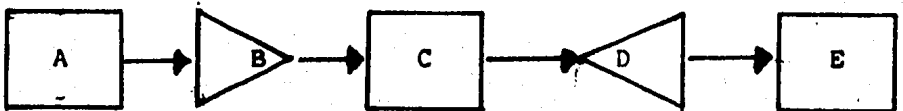
- A.- La fuente de comunicación.
- B.- El codificador.
- C.- El mensaje.
- D.- El canal.
- E.- El descifrador.
- F.- El receptor de la comunicación.

( Figura 5 )

SCHRAMM: Adaptación del modelo de Shannon y Weaver al sistema de comunicación humana.

Schramm adapta el modelo de Shannon y Weaver ( Figura 2 ), al sistema de comunicación humana. Dice: " Substitúya se COMUNICADOR con micrófono y PERCEPTOR con audifono y estaremos hablando de comunicación electrónica. Considerese que la fuente y el comunicador con una persona, que el receptor y el destino son otra y que la señal es el lenguaje entonces estaremos hablando de comunicación humana ".

Se introduce además el concepto de la codificación del mensaje o sea, la colocación de éste en una clave, y el descifrado hecho por el receptor del mensaje, además el modelo contempla la percepción psicologica del significado del mensaje a diferencia de la recepción física del modelo de la comunicación electrónica.



B'

D'

A.- Fuente.

D.- Descifrador.

B.- Cifrador.

D'.- Perceptor.

B'.- Comunicador.

E.- Destino.

C.- Señal.

( Figura 6 )

## DESCRIPCION DE LAS PARTES DE UN MODELO DE COMUNICACION.

### 1) Fuente de Comunicación.

Es la unidad donde se origina un mensaje o donde se inicia el proceso de comunicación. La fuente es la que comunica para influir o para afectar intencionadamente en la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener una respuesta.

Es así, como podemos decir que toda la comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez que la fuente ha transmitido necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje.

### 2) Mensaje.

Se puede definir el mensaje como una cantidad seleccionada de información. Para nuestro propósito, los mensajes son generados por la fuente de la comunicación y consisten no solo en una cantidad de información que la fuente emite, sino que también posee una cantidad de persuasión, con el fin de que la información logre su objetivo. La información contiene el objetivo de la comunicación. David K. Berlo señala que en la comunicación humana un mensaje puede considerarse como una conducta física: Traducción de ideas, propósitos, intenciones mediante un código, esto es un conjunto sistemático de símbolos.

Desarrollando el concepto de mensaje, Berlo señala - que existen, por lo menos, tres factores que deben tomarse en cuenta con relación al mensaje. Que son: código, con tenido y el tratamiento del mensaje.

**Código:** Se entiende por código todo grupo de símbolos que pueden estructurarse de modo que posean un significado para alguien. ( Por ejemplo: idiomas, música, etc.)

**Contenido:** Puede definirse el contenido como el material del mensaje que fué seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

**Tratamiento del mensaje:** El tratamiento de la información son las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido, además del tipo de persuasión que imprime el mensaje.

### 3) Canal.

Se pueden definir los canales de comunicación, como el número de personas o unidades organizacionales por las cuales pasa un mensaje que va desde una fuente hacia un receptor final. David K. Berlo señala que un canal de comunicación es un medio, un portador de mensajes o significados.

Concretamente un canal de comunicación son los individuos que intervienen en el proceso de comunicación desde la fuente de información de una comunicación particular hasta la recepción de ese mensaje contenido en la comunicación - por el último receptor, o sea, a quien va dirigido original mente el mensaje.

#### 4) El receptor.

Sin duda alguna el receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación. En general, podemos definir el receptor como una persona o personas a la cual va dirigido el mensaje, o la persona o personas situadas al otro extremo del canal. Si la fuente no llegara a alcanzar al receptor con su mensaje es lo mismo que si se hubiera hablado así misma.

Existen varias características del receptor y estas tienen un papel muy importante en el éxito del proceso de comunicación.

Berlo señala la importancia de las habilidades comunicativas del receptor, es decir, la habilidad que posee para escuchar, leer y pensar. Sin éstas, no estaría capacitado para recibir los mensajes que la fuente a transmitido.

Otras características son la actitud del receptor:

1) Hacia si mismo. 2) Hacia la fuente y 3) Hacia el contenido del mensaje. Harold Leavitt al hablar de las barreras de la comunicación señala que una es la hostilidad interpersonal, es decir, la actitud negativa que tiene la fuente hacia el receptor o viceversa.

#### 5) Encodificador.

El término encodificador fué introducido por David K. Berlo en su modelo de proceso de comunicación, por lo que se nos hace importante tratar de explicar su significado.

El encodificador es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. Por ejemplo, en

una comunicación de persona a persona la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales ( que produce la palabra hablada) los sistemas musculares de la mano ( que dan lugar a la palabra escrita), los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo ( que originan los gestos, los ademanes y las - posturas).

#### 6) Decodificador.

El decodificador es parte del receptor y es la unidad que traduce o decodifica el mensaje contenido en la comunicación y le da la forma necesaria para que el receptor lo utilice.

Hemos expuesto que en la comunicación de persona a persona el encodificador podría ser el conjunto de facultades motoras de la fuente. Por esa misma razón podemos considerar al decodificador de códigos como el conjunto de facultades sensoriales del receptor que traduce el mensaje mandado por la fuente.

#### C) Incomunicación.

Es natural que entre los elementos del proceso de comunicación se sufran obstáculos llamados barreras por los sicólogos, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva.

Estas barreras pueden ser de distintas clases:

- 1.- Barreras semánticas.
- 2.- Barreras físicas.

- 3.- Barreras fisiológicas.
- 4.- Barreras psicológicas.
- 5.- Barreras administrativas.

1.- Barrera semánticas.

Está se deriva del problema consistente en que los simbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado.

La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en comunicación. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en que sentido se esta usando cada palabra.

La comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de lo que se ha intentado. La palabra utilizada puede representar para el ingeniero una medida de éxito y un rédito merecido por una compañía, mientras que para el empleado puede representar algunos de los fondos que debería haber recibido en forma de mayores salarios.

La diferencia del significado en este caso esta en las personas y no en las palabras, Los principales problemas causados por la barrera semántica son:

- I.- Limitación de palabras: Esto quiere decir que las palabras son finitas. Estan limitadas en número y significado, aun así las palabras deberan ser arregladas y usadas de cierta forma para transmitir los conceptos y mensajes acerca de un número infinito de cosas. Sin embargo, el lenguaje no encierra

un significado propio, esto es, que alcanza significado solo cuando una palabra se ha dicho y alguien a reaccionado a ella.

II.- Imperfección del lenguaje: Todo lenguaje es imperfecto debido a que las palabras son solo signos o símbolos para la experiencia del locutor, de los objetos, o situaciones de las que habla, pero si nos situáramos con aa predisposición, psicológica de la otra persona, estaremos mejor equipados para entender a otros, y de ser nosotros entendidos.

## 2.- Barreras físicas.

Se refiere a las deficiencias de los medios físicos empleados para la transmisión y recepción de un mensaje.

Estas deficiencias pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc.: según el medio transmisor o receptor que se use.

## 3.- Barreras fisiológicas.

Independientemente de que el mensaje se transmita o la parte que lo emite a través de un aparato (teléfono, telégrafo, etc.), o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha, son frecuentemente motivos equivocados que deforman a la comunicación.

## 4.- Barreras psicológicas.

Todos los hombres son distintos, tienen diferente per



ferente personalidad, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter. Está diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamado "marco de referencia o filtro individual", que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

## 5.- Barreras Administrativas.

La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Las más importantes son:

I.- En la comunicación horizontal: En competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus superiores, es frecuente que algunos ingenieros oculten información a otro ingeniero de su mismo nivel para que la actuación de este desmerezca.

Cuando dos ingenieros son posibles candidatos a un mismo puesto superior, en caso de quedarse vacante, se puede plantear entre ellos un dilema de cooperación o de competencia desleal.

II.- En la comunicación ascendente: El deseo natural de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme al superior información sobre faltas o hechos desagradables. Los problemas de rango, en un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el ingeniero y -

puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

III.- En la comunicación descendente: Los secretos del puesto, El ingeniero, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior no esta libre de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe de un asunto en particular. Como resultado sufre la calidad de la comunicación.

## " DINAMICA DE GRUPO "

### COMUNICACION.

#### " EL CHISME "

**OBJETIVOS.-** Observar la mala interpretación de una acción y el daño que puede causar una comunicación - inadecuada.

**TAMAÑO DEL GRUPO.-** Entre 8 y 10 personas.

**TIEMPO REQUERIDO.-** Aproximadamente 1 hora.

**MATERIAL.-** Una caja envuelta para regalo.

**AMBIENTE FISICO.-** Un salón suficientemente amplio.

**DESARROLLO.-** Se piden 6 participantes y se les asignan - los siguientes roles:

- 1.- Director General.
- 2.- Secretaria del director general.
- 3.- Gerente de operaciones.
- 4.- Secretaria del gerente de operaciones.
- 5.- Secretaria del gerente de planta.

## 6.- Gerente de planta.

- ' El coordinador pide a todos los participantes que abandonen el salón, excepto el Director General y su secretaria.
- ' El coordinador les explica al Director General y a su secretaria que tendrán que representar lo siguiente: soló con ademanes, y por supuesto no se les permitira hablar.
- ' Es cumpleaños de su secretaria, y usted la felicita afectuosamente, le obsequia un regalo y la invita a comer a la 3 p.m.
- ' Se le pide al gerente de operaciones que entre, y observe la representación que van a llevar a cabo el Director General y su secretaria.
- ' Se le pide a la secretaria del gerente de operaciones que entre, y que su jefe le explique con ademanes lo que vio hacer al Director General y a su secretaria; por supuesto no se les permite hablar.
- ' A continuación se le pide a la secretaria del gerente de planta que entre al salón, mientras que la secretaria - del gerente de operaciones le escribe en una hoja lo que entendio de la representación que su jefe le expuso, le hace entrega de la hoja y le pide que la lea en voz alta.
- ' La secretaria del gerente de planta hace llamar a su jefe y le explica de viva voz lo que leyo en el mensaje dado anteriormente.
- ' Se discute el ejercicio y se observa como se distorsiona la finalidad del acto y como la comunicación mal usada puede causar problemas graves.

**IV. LIDERAZGO.**

## A) Antecedentes Historicos.

El liderazgo es actualmente un tema de gran importancia dentro de las empresas modernas con un alto grado de adelanto y proyección, para el logro óptimo de sus metas en cuanto a dirección se refiere.

Ralph Currier D.; sostiene que una de las características del empresario debe ser la de conductor de hombres, la de tener ascendiente natural sobre sus colaboradores para lograr atraerlos hasta un fin propuesto. Esta cualidad que los norteamericanos llaman " Leadership ", según H.A. Overstreet, se encuentra caracterizada por cinco tipos de conductores de hombres que han aparecido en la vida de la humanidad en forma sucesiva, aunque en algunos casos, puedan coincidir dentro de la vida de un pueblo. Se menciona a este respecto que en los albores de la humanidad el líder tenía que ser guerrero-cazador que dominara las armas propias para destruir a sus enemigos y vencer a las bestias, pues los requerimientos de esta época se traducían precisamente en este tipo de actividades. El guerrero-cazador que más se distinguía en las actividades mencionadas atraía a todos los miembros de la tribu que acababan por nombrarlo su jefe. Después apareció la etapa en que es el conjunto de las fuerzas ocultas de la naturaleza, es la innovación de los dioses, el conocimiento de los astros, lo que va creando la figura del sacerdote-hechicero, del mago que ejercía indudablemente una poderosa influencia sobre sus coterráneos. Más tarde, aparece el político como conductor de hombres, para él se conciben otro tipo de valores sociales, como la soberanía nacional, la democracia u otros principios en cuyo nombre actúa para atraer a las masas y ofrecerles mejores condiciones de vida.

En distintas épocas de la humanidad ha aparecido también el vidente, o sea el hombre que ejerciendo un magnetismo personal y ofreciendo doctrinas trascendentales o misiones sobrehumanas, logran que lo sigan multitudes.

Por último, según el autor antes citado, y como una figura de nuestros tiempos, aparece el empresario; cuya misión debe ser la de lograr guiar a los trabajadores, a los inversionistas y a los propios usuarios de bienes y servicios - hacia una meta para el desarrollo económico que permita un crecimiento pleno, Por eso el empresario que se compromete de la función social que desempeña en las sociedades contemporáneas, tendrá que capacitarse para obtener, a base de las técnicas de manejo de personal, economía política, - sociología, sicología industrial, etc.; para adquirir esa característica de conductor que el permite desempeñar adecuadamente su cometido.

## B) Definiciones de Liderazgo.

Por liderazgo se entiende el proceso-situación en que una o varias personas, gracias a su capacidad para resolver problemas cotidianos de la vida de un grupo, encuentran seguidores que se hallen bajo su influjo.

Un líder puede ser definido como una persona que influye a otra en la dirección de sus metas.

Un acto de liderazgo consiste en contribuir a alguna función de grupo. Por lo general, si no siempre, tal contribución exige influir sobre la conducta de otra gente: deben coordinarse las actividades, deben darse y aceptarse instrucciones, debe lograrse persuasión, debe generarse motivación para luchar por las metas del grupo y deben engendrarse

se relaciones interpersonales armoniosas. Lo anterior identifica al lider como parte del grupo, pero distinto a el. El lider actúa para ayudar al grupo en la obtención de objetivos, pero nunca pierde su propia identidad.

L. F. Carter nos da cinco definiciones que caracterizan a un lider:

- I.- La persona capaz de polarizar a su alrededor a los miembros de un grupo.
- II.- Capaz de encausar a un grupo hacia sus metas.
- III.- La persona seleccionada por los miembros de un grupo para dirigirlo y así alcanzar sus objetivos.
- VI.- Aquel, capaz de mover a un grupo de acuerdo con dimensiones especificas, tales como sociabilidad, integración, etc.
- V.- Que posee un determinado comportamiento, para la conducción de un grupo.

Otra opinión es la Matheus Smith, que nos da tres definiciones que incluyen los usos típicos de liderazgo:

- I.- Los lideres son los individuos cuyas realizaciones se consideran elevadas con referencia a las metas fijadas.
- II.- Los lideres son las personas a las que se reconoce un estatus superior al de otras personas comprometidas en las mismas actividades.
- III.- Los lideres son las personas que emiten esti



mulos a los que otras personas responden con sentido integrador.

Bertrand Russell, nos comenta: Para conquistar la posición del líder, él ( el individuo ) debe demostrar sobresalientes cualidades de autoridad, confianza en sí mismo, rapidez de decisión y capacidad para adoptar las medidas - adecuadas.

Es importante recalcar, que muchas de las investigaciones realizadas identificaron al liderazgo con el dominio: Young sostuvo que: " Por tanto, el liderazgo no es más que una forma de dominio en la cual los adeptos aceptan más o menos voluntariamente la dirección y el control del otro ". Pero muy poco después se estableció una distinción entre el liderazgo y el dominio y se destacó la importancia del aspecto integrador: " El liderazgo es un proceso de estimulación mutua que, mediante la integración eficaz de las diferencias importantes orienta a la energía humana hacia la persecución de una causa común. El dominio es un proceso de control en el cual, asumiendo una posición de superioridad, una persona o un grupo de personas regulan las actividades de otros para realizar propósito que aquellas realizarón y decidieron por si mismas ". ( Pigor )

Otra distinción importante que hay que aclarar es la que existe entre el liderazgo y mando. Según Selznick, el mando se ejerce cuando los administradores llevan a cabo - las políticas establecidas y las ordenes, presentandolas a la fuerza laboral en forma de que se asegure su ejecución.

El mando es una condición necesaria en todas posiciones administrativas de " línea ", porque sin que se lleven a cabo las funciones de mando, las divisiones operantes de la organización no podrían efectuar su trabajo. El liderazgo, por otra parte, es un continua función creativa que

implica la apreciación de los medios dinámicos externos e internos de la organización. A partir de tales apreciaciones fluyen amplias decisiones de políticas que determinan " Lo que la organización puede hacer y hasta que grado puede hacerlo ".

### C) Necesidad del Liderazgo.

Si un ejecutivo ha establecido planes y controles, agrupando las actividades y especificando relaciones de autoridad, seleccionando, adiestrando y orientando a los subordinados, estableciendo un sistema de motivación, y luego se ausenta por un tiempo considerable. ¿ Qué ocurre ? ¿ Existirá actividad ? : Los ejecutivos subordinados trataran de llevar a cabo sus funciones. Pero gradualmente se producirá desmoralización aun cuando los subordinados hallan comenzado su trabajo con gran entusiasmo. ¿ Porqué ocurre esto ? , ¿ Porqué los subordinados necesitan liderazgo ? Aunque los puntos de vista expresados aquí son tentativos, parecería que una de las razones es que nadie, sino el ejecutivo tiene la autoridad para guiar al personal, y sin guía cada subordinado sigue su propio camino, a menos que otro subordinado asuma la autoridad y desempeñe activamente la función de supervisor.

También se cree en una segunda y compleja razón, que exige la necesidad del liderazgo. Parece que las personas necesitan que se les recuerde frecuentemente las metas del grupo para evitar el olvido y la indiferencia, que el superior este presente como una defensa frente al desasosiego y la inseguridad, así como también necesita de un punto de vista amplio y de su visión a largo plazo para evitar el aburrimiento y el campo limitado. En otras palabras, los seres humanos pueden a veces ser cortos de visión y apren-

sivos, oportunistas y egoístas, aunque el ejecutivo también lo sea, se supone que no debe demostrarlo, Luchar contra estos enemigos mortales de eficiencia, son las metas especiales de los líderes.

El liderazgo establece metas pero al hacerlo, toma en cuenta las condiciones que han ya determinado lo que la organización puede hacer y hasta cierto grado lo que debe hacer. El liderazgo crea y moldea una organización que incorpora, en pensamientos, sentimientos y hábitos, las premisas valiosas de la política. El liderazgo reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención cercana a la forma como se obtiene el comportamiento adaptativo en relación a los cambios en el carácter organizacional.

La tarea del liderazgo no es simplemente hacer políticas, sino incluirlos en la estructura social de la organización. Esto también es una tarea creadora, que significa moldear el carácter de la organización, sensibilizándola hacia formas de pensamientos y respuestas, en forma que se alcance una creciente confiabilidad en la ejecución y elaboración de políticas de acuerdo tanto a su espíritu como a su forma descrita.

En numerosos estudios realizados se suponía que el liderazgo era simplemente un sinónimo de administración. Aunque cuando esto no es cierto, es evidente que aquella parte de la tarea del ejecutivo que comprende lograr cosas hechas - mediante las personas, se hace individualmente fácil cuando el ejecutivo es un líder hábil.

Aunque en general, los ejecutivos tienen el poder de contratar, despedir y promover y de esta manera afectan la capacidad de los subordinados para lograr las metas personales, las personas necesitan ser conducidas voluntariamente.

te, y no forzadas, con el fin de obtener los mejores resultados.

D) Lo que el líder debe ser.

Es evidente que el tipo de persona que el líder debe ser, depende de una variedad de factores. Esto es, el carácter y el comportamiento de la persona seleccionada como líder como un grupo, organización o asociación en cualquier tiempo de su vida, estará relacionado a tales factores, como: el propósito o meta del grupo, la clase de personas que son miembros del grupo y las maneras con que éstos miembros los relacionan unos a otros, la estructura del grupo las características de la cultura y subcultura en que el grupo vive y por la cual, sus miembros son formados. Estos y muchos factores influyen en el tipo de líder que el grupo selecciona y la manera en que deberá comportarse.

El líder seleccionado puede ser una persona sobresaliente, o también una persona que no sea sobresaliente, pero si que tenga el respeto de todos los del grupo, o porque tiene un conocimiento o pericia especial que el grupo necesita en un determinado momento. Lo que hace a una persona a ser sobresaliente o líder natural, generalmente depende del grupo que lo está juzgando.

Pero aún cuando el líder está establecido y funcionando no es usual para este la ejecución de todas las funciones de liderazgo que facilitan el movimiento del grupo, de provisión de ambiente social, de conocimientos de varios aspectos de la tarea del grupo, de reconciliar disturbios, de contribuir a la moral del grupo, etc.

El líder puede ser reconocido como la cabeza y no eje-

cutar más que algunas de estas tareas frecuentemente o con mucha competencia con algunos otros miembros del grupo.

Esto se debe a que de la variedad de los tipos de líderes seleccionados o elegidos y por la diferencia de roles que estos despliegan en sus grupos y organizaciones, a primera vista no puede decirse nada acerca de las cualidades que un líder debe poseer. Es verdad que si se enlistacen las características de los grandes liderazgos, se encontrarán más similitudes que diferencias. Además es evidente en lo que ya se ha dicho, que no solo los líderes difieren en las cualidades que dan a sus tareas, pero que las tareas difieren y requieren diferentes tipos de patrones de cualidades.

Por lo tanto, no solo los líderes poseen diferentes cualidades para atender sus tareas, sino también diferentes tareas requieren que aporten diferentes cualidades. ¿como es posible entonces esquematizar lo que el líder debe ser?.

Es posible, porque la investigación ha encontrado elementos o características que dejan ver o distinguir a la persona seleccionada como líder, al ser comparado con otros en el grupo.

Pero si tiene que aceptar estas generalidades con algunas precauciones. Cuatro factores por lo menos deben tomarse en cuenta:

- 1.- Mientras sea probable que todos los líderes posean ciertas cualidades distintivas personales, los instrumentos de medida aún no permiten decir con precisión cuales son estas cualidades solo pueden hacerse ciertas generalizaciones.

- 2.- Aún si se pudiesen detallar estas cualidades con exactitud, no sería posible, decir que todos requerirían en igual cantidad, en todas las situaciones de liderazgo, ya que estas situaciones requerirían varias combinaciones de estas cualidades.
- 3.- La suma de estas características no hace un líder, y probablemente que aquello que lo distingue, es algo más que el total de esos elementos.
- 4.- Las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema han sido efectuadas en su mayoría en el extranjero y lo encontrado puede representar, un sesgo cultural que en otras regiones del mundo podrían ser diferentes.

Debe ser dicho, además, que estas cualidades no son desarrolladas en todos los casos. Aún cuando es una lista importante y debe ser considerada como el ideal del líder perfecto, que puede existir solo en teoría, se notara que muchos de los conceptos se entrelazan o se refuerzan mutuamente.

Con las precauciones preliminares ya establecidas, se hará un repaso de algunos de los factores más importantes de las características del liderazgo.

#### 1.- Empatía.

El diccionario Webster la define como: La proyección imaginativa de una persona en otra, y comunmente se entiende como la capacidad para colocarse en la posición de otro, ex-

perimentando sus sentimientos, prejuicios y valores. El ejecutivo sin empatía tiene objetivos, ambiciones, valores, prejuicios igual que cualquier otra persona, y supone con frecuencia que los subordinados tienen los mismos. Pero no es probable que los tengan. Las personas difieren ampliamente unas de otras en todo sentido. En consecuencia, el líder no puede estar más equivocado que cuando supone que sus subordinados o seguidores sienten como él.

Ahora que, si una persona puede anticipar las necesidades y comportamiento de otra gente, él puede actuar para satisfacerlas. Es por esto que cuando un líder es visto como una persona que resuelve problemas a los demás, la mayor parte de los seguidores de éste parecen ser motivados a ayudarlo.

## 2.- Miembro del grupo.

Una pregunta frecuente entre los líderes es el grado en que debe él estar asociado con sus seguidores.

Es razonable sugerir que el líder puede ser un miembro, debe pertenecer y debe compartir los valores y metas básicas del grupo. Así mismo, debe ser percibido que representa - las opiniones, actitudes y los estandars sostenidos o aprobados por el grupo en el cual él es el líder.

Sin embargo, Adams agrega, una muy importante cualificación sobre este punto: Que siempre, o mientras el igualitarismo pueda ser generalmente favorable al grupo productivamente, un grado extremo de igualitarismo parece estar asociado con niveles declinantes de ejecución. En otras palabras, puede ser que el tratamiento de subordinados como iguales contribuya a la producción, pero que actuando como " uno de los muchachos ", o como si no hubiera responsabili

dad y jerarquía, puede disminuir la efectividad del líder.

En otras palabras el líder puede ser sociable, amistoso y prestar ayuda, pero no es necesariamente un amigo íntimo de cada uno de los miembros del grupo.

### 3.- Consideración.

El líder considerado, parece ser aquel que puede ayudar en métodos prácticos, estar listo para explicar acciones, dar instrucciones detalladas, mejorar el bienestar de sus seguidores en relación a su trabajo y a su actividad en el grupo. Este líder no es necesariamente cordial y simpático ( aunque frecuentemente lo es ), pero es un tipo de persona que se interesa y sabe que hacer en las situaciones prácticas que se presentan en la vida del grupo.

Lo que parece ser importante es que el líder se da cuenta de las dificultades a que pueden enfrentarse los miembros del grupo, y que el tiene voluntad y puede ayudarlos a sobreponerse de cualquier problema.

### 4.- Objetividad.

Con objetividad, los líderes pueden observar y delinear las causas de los hechos en forma desapasionada. Ver solo los resultados y llamar la atención personalmente a los subordinados por algún error o premiarlos por su buen desempeño en el trabajo.

Aún cuando los líderes deban depender de los subordinados y es humano tener relaciones emocionales con ellos, es importante evaluarlos a distancia, determinando las causas reales de los resultados y tomando medidas inteligentes para corregir a los malos y estimular a los buenos.



## 5.- Inteligencia.

Quizá más que cualquier otro factor, la inteligencia ha sido considerada la llave de la puerta del liderazgo.

Algunos estudios sugieren que los líderes son frecuentemente más inteligentes que sus seguidores, pero la diferencia entre ellos no debe exceder con mucho margen, debido a las discrepancias que ocasiona entre líderes y subordinados ya que estos últimos, careceran de la misma capacidad y objetividad del líder.

## 6.- Consistencia.

Es evidente que el líder sin ser inflexible necesita ser consistente. Una persona que esta cambiando frecuentemente de decisión, que es inconsistente en sus actividades y lealtades no es una persona de confianza, debido a que esta actitud incongruente, podría ocasionar conflictos entre él y sus subordinados.

## 7.- Confianza en sí mismo.

Generalmente más o menos los líderes muestran más confianza en sí mismos que sus seguidores. Una persona que cree en sí mismo, de la impresión que tiene la pericia, poder o habilidad que le habilitará para resolver los problemas existentes, entre él y sus subordinados.

## E) Gama de Conductas que puede Adoptar el Líder.

La gama de conducta que puede adoptar un líder es muy variada. Cada tipo de conducta que adopte se relaciona con el grado de autoridad utilizada por él y la cantidad de li-

bertad de que disponen sus subordinados para tomar decisiones.

1.- El líder toma la decisión y lo comunica.

En este caso el líder identifica un problema, considera las alternativas, escoge una de ellas y entonces comunica su decisión a sus subordinados para que la lleven a cabo. Puede no tomar en cuenta lo que cree que sus subordinados - pensarán o sentirán respecto a su decisión; en todo caso, - no les concede ninguna oportunidad para participar en el - proceso de la toma de decisiones.

2.- El líder " vende " su decisión.

El líder, como en el caso anterior, asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, simplemente adopta los pasos adicionales de persuadir a sus subordinados a aceptar la. Al hacerlo reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuir esa resistencia indicando, por ejemplo, cuales son las ventajas para los subordinados.

3.- El líder presenta sus Ideas, Acepta Preguntas.

Aquí el líder, ha llegado a una decisión y busca la - aceptación de sus ideas. Proporciona a sus subordinados una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Después de presentar las ideas, insta a que se formulen preguntas de modo de que quede bien aclarado lo que esta tratando de lograr. Esto permite al líder y a sus subordinados examinar plenamente las consecuencias de la decisión.

4.- El líder presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones.

Esta clase de conducta permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su personal y analizado el problema y llegado a una decisión más esta es solo una intención. Antes de completarla, presenta su solución propuesta para conocer la reacción de quienes se verán afectados por ella.

5.- El líder presenta el problema, acepta sugerencias y toma entonces su decisión.

Hasta aquí el jefe se ha presentado ante el grupo con una solución propia. Esto no ocurre en este caso, Los subordinados tienen la primera oportunidad para sugerir soluciones. La función del grupo llega a ser la de aumentar el repertorio del líder de posibles soluciones al problema. El objetivo es capitalizar el conocimiento y la experiencia de los subordinados. De la lista así incrementada de alternativas que concibieron el líder y sus subordinados, el líder escoge entonces, la solución que considera más prometedora.

6.- El líder determina los límites y solicita al grupo que tome una decisión.

En este caso el líder transfiere al grupo ( incluyendo se posiblemente como miembro ) el derecho de tomar decisiones. Antes de hacerlo, sin embargo, define el problema - que se debe resolver, y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

7.- El líder permite que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo que solo ocasionalmente se encuentra en organizaciones formales como, por ejemplo, en muchos grupos de investigación.

Los únicos límites impuestos directamente al grupo por la organización son los especificados por el superior del equipo. Si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones, trata de hacerlo sin más oportunidad que cualquier otro miembro del grupo. Se compromete de antemano a colaborar en la ejecución de cualquier decisión que tome el grupo.

## " DINAMICA DE GRUPO "

### LIDERAZGO

#### " Tipos de mando "

**Objetivo.-** Determinar que tipo de mando presenta el líder y soluciones que daría cada uno de los participantes.

**Tamaño del Grupo.-** Entre 4 y 6 participantes.

**Tiempo requerido.-** 1 hora 1/2.

**Material.-** Copia de situación de emergencia para el coordinador.

Papel y lápiz para el participante.

**Ambiente físico.-** Un círculo de sillas en un salón.

**Desarrollo.-** ' El coordinador lee la situación de emergencia al grupo.

' A cada uno de los participantes les pregunta que es lo que harían para resolver esta situación pidiéndoles a los demás, que observen atentamente la forma en que resuelve el

problema cada uno. ( Se permiten anotaciones pero no interrupciones).

' Al término del proceso se lleva a cabo una discusión sobre los tipos de mando presentados por los participantes en base a la siguiente clasificación. ( Esta clasificación es muy general pero pensamos que la mayoría de los líderes caen en ella y para nuestros fines nos es de gran utilidad.)

### 1.- Líder Autocrático.

Basa su poder en la violencia, determina toda política a seguir. Dicta de uno en uno todos los pasos y técnicas de la actividad. Tiende a personalizar sus alabanzas y críticas al trabajo de cada miembro, permanece separado y no participa activamente en el grupo.

### 2.- Líder Paternalista.

Forma suavizada del autocrático.

### 3.- Líder Democrático.

Toda política es asunto de decisión del grupo. Anima y asiste. Esboza los pasos generales hacia la meta del grupo; sugiere dos o más procedimientos alternativos que puedan escogerse. Al alabar o criticar es objetivo y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demandado trabajo.

### 4.- Líder Individualista.

Da libertad completa para la decisión del grupo o de individuo con una mínima participación. Proporciona varios materiales. Aclara que dara la información cuando se le pida. Fuera de esto no participa en la decisión.

## " SITUACION DE EMERGENCIA.

El gerente general de la compañía a la que usted, pertenece, se encuentra de vacaciones. Usted es uno de los gerentes de la empresa y al llegar a la compañía en la mañana se percata de la existencia de un conato de huelga por parte de los obreros, debido a que la inflación en nuestro País, es muy grande y los sueldos no alcanzan para tener un nivel de vida standar estable. Sin embargo usted como gerente, sabe que la Compañía no tiene la capacidad para dar un aumento como el que piden los trabajadores, debido a que las ventas han bajado en los últimos dos años. Si a usted le dan el liderazgo ¿ Cómo resolvería la situación?.

**V. TOMA DE DECISIONES.**



## A) Toma Individual de Decisiones.

Es conocido por todos que el objetivo fundamental de una organización formal, es el de delegar apropiadamente - autoridad e imponer responsabilidad para la toma de diversas decisiones con el objetivo de llevar a cabo cualquier estrategia, plan o acción que se desee llevar a cabo, esto no es sino la conclusión del curso de una decisión.

El conocimiento de este proceso será de particular interés para aquellos que tengan por función específica el - planear organizaciones, pues los orientará en cada una de las fases de la planeación.

Es particularmente importante conocer este proceso, de bido a las siguientes causas:

- 1.- Permite comprender cuando un ingeniero toma buenas o malas decisiones: es decir, mejora la pro pia capacidad de evaluación.
- 2.- Puede indicar la forma más conveniente de mejorar la habilidad para tomar decisiones.
- 3.- Puede mostrar al propio ejecutivo cuales operaciones racionales pueden ser omitidas, particularmente en los casos de decisiones urgentes.

La toma individual de decisiones abarca, desde luego, toda la secuela del raciocinio, identificandose las decisio nes impulsivas dentro de la categoría emocional. Es posible afirmar que un buen ingeniero, la gran mayoría de las veces, piensa y actúa de modo racional, aún cuando en ocasiones pueda mostrar ciertos rasgos de su función emotiva.

Muchos, por ejemplo, no se percatan plenamente del hecho de que una decisión no debe tomarse, a menos que se considere dos o más alternativas. Es decir, casi siempre se omiten los pasos fundamentales que deben seguirse para la solución de todo problema:

- 1.- ¿Cuál es el problema ?
- 2.- ¿Cuáles son sus causas ?
- 3.- ¿Qué alternativas son posibles ?
- 4.- ¿Cuál es la mejor solución ?

A través de este análisis progresivo podemos concluir que la calidad de la solución seleccionada en el paso 4, dependerá básicamente de: a) La calidad de las alternativas que se consideran en el paso 3, y b) El juicio aplicado al hacer la selección.

Una persona impulsiva, por lo general, omite los pasos iniciales y actúa directamente con la mira de una brillante idea o solución específica e incluso con frecuencia, aplica la misma solución a diferentes problemas. La mayoría de las veces están en un error debido a que no profundizan mucho en sus juicios y más les valiera, en ocasiones, lanzar al aire una moneda para decidir.

En contraste con lo anterior, el hábito de desarrollar los juicios con cuidado, en general, conduce a soluciones lógicas y ordenadas, entre las cuales es posible seleccionar la más conveniente. Sin embargo, muchos subordinados incurrirán en el error de sujetarse a un orden excesivo y desarrollan alternativas estandar para solucionar problemas ante los que se encuentran. Esto trae como consecuencia que, en

un momento dado, cuentan unicamente con alternativas insuficientes e inadecuadas, que no permiten resolver en forma satisfactoria ningun problema que se aparte de la rutina.

Es lógico concluir que mientras mayor cantidad de alternativas puedan establecerse ante una situación dada, mayor es la probabilidad de llegar a una buena solución.

## B) Toma de Decisiones en la Organizaciones.

En los últimos tiempos se ha venido aplicando una técnología matemática, las decisiones tomadas dentro de las organizaciones, bajo los títulos de investigación de operaciones y programación lineal. Esto ha originado muchísimos - beneficios en la calidad de las decisiones tomadas, debido a la precisión de los modelos de decisión que se hacen necesarios para el elenguaje matemático empleado.

No obstante, es favorable enfatizar que el proceso mediante el cual las decisiones se hacen necesarias en una organización, son independientes de los métodos técnicos empleados para llegar a las decisiones. Una decisión tomada en un escritorio y una derivada de un modelo matemático pueden ser identicas en lo que respecta en su necesidad o sus consecuencias.

Es por consiguiente, particularmente importante que establezcamos una distinción entre las tecnologías para tomar decisiones y los amplios procesos para tomar las decisiones.

La distinción entre dos tipos de decisión frecuentemente se reconoce en los asuntos ordinarios. Muy a menudo se escuchan frases como esta: "Si este fuese mi negocio, creo que decidiría el asunto en esta forma, pero esto no es un asunto personal para mí "; o bien, " Yo creo que la situa-

ción requiere tal o cual respuesta, sin embargo yo no estoy en posición de determinar que es lo que debe hacerse"; esto es en efecto, una nueva forma de señalar, con diferentes en fasis la sugestión... que los individuos que contribuyen a la acción de organizar requieren cierto tipo de personalidad dual, la personalidad privada y la personalidad en la organización.

Estas dos clases de decisiones, decisiones en la organización y decisiones personales, se distinguen entre sí - principalmente por estos hechos: Las dicisiones personales no pueden ser ordinariamente delegadas a otros, mientras que las decisiones en la organización a menudo, si no es que - siempre, pueden ser delegadas, por ejemplo: Lo que puede ser considerado una decisión principal por un individuo, pue de requerir numerosas decisiones subsidiarias ( o juicios) que también deben tomarse. Una decisión de importancia similar en una organización, puede en su forma final ser enun ciada por una persona y las decisiones subsidiarias correspondientes por varias personas, todas actuando organizacionalmente, no en lo personal. En forma similar, la  ejecu ción de una decisión por parte de una persona, puede requerir de decisiones subsecuentes detalladas relativas a los di ferentes pasos, mientras que la  ejecución de una decisión - similar en una organización, casi siempre requiere de decisio nes detalladas subsecuentes por parte de diferentes personas. De hecho, puede decirse que a menudo la responsabilidad de una decisión en una organización, no es una responsabilidad personal hasta que se asigna. La responsabilidad por la decisión de la organización debe ser asignada positiva y de finitivamente en muchos casos, debido a que lo adecuado de la decisión dependera del conocimiento de los hechos y del propósito de la organización, y por consiguiente está unido con la organización de la comunicación ( ya tratado en un - capítulo anterior de esta tesis). Ha si pues, las decisio

nes centrales o generales de la organización se toman mejor en los centros del sistema de comunicaciones de la organización en forma que tales decisiones deben ser asignados a quienes se localicen en estas posiciones centrales. Las personas localizadas en tales posiciones son conocidas como ejecutivos; de tal manera, las necesidades de comunicación consideradas como un elemento esencial en la organización, exigen que se asigne a los ejecutivos la responsabilidad de ciertos tipos de decisiones. En otras palabras, una característica de los servicios de los ejecutivos, es que representan una especialización en el proceso de tomar decisiones de la organización y esta es la esencia de sus funciones.

Las circunstancias que rodean al tomar decisiones concretas son, por supuesto, de una variedad muy amplia, sin embargo pondremos principal atención solamente a ciertas condiciones generales que pueden ser presentadas bajo dos enunciados:

1.- Las ocasiones de la decisión.

2.- Las evidencias de la decisión.

1.- Las ocasiones de la decisión.

El tomar decisiones, que afecten a todo un personal, es una fuerte carga. Neutralizando el júbilo que puede resultar de una decisión correcta que tiene éxito y el alivio que sigue a la terminación de la lucha para determinar la decisión, se encuentra la depresión que proviene de las fallas o errores y la frustración que causa la incertidumbre. De acuerdo con esto, se observara que los hombres generalmente les da miedo tomar decisiones más allá de un grado limitado,

cuando más bien se esperan respuestas poco críticas con respecto a las decisiones. La capacidad de la mayoría de nosotros los hombres para tomar decisiones es bastante estrecha, a pesar de que esta capacidad puede ser considerablemente desarrollada mediante el entrenamiento o a base de tener experiencias donde se deba tomar decisiones.

El ejecutivo tiene la obligación de tomar decisiones - por lo general dentro de límites aproximadamente definidos, relacionados con la posición que ha aceptado; y es la necesidad de mantenerse bajo los límites de su capacidad, que está continuamente descargandose de su obligación. Debe, por consiguiente, obtener éxito, distinguir entre las ocasiones de decisión con objeto de evitar la aceptación de más de lo que puede llevar a cabo sin despremiar los campos con los cuales se relaciona su posición. Porque la oposición natural de otro hombre para decidir, su posición persistente para evitar responsabilidades y su miedo al ser criticados, lo llevarán a sobrepasar al ejecutivo que no se proteja de las cargas excesivas de las discusiones, si no ya está protegido por una distribución regulada y habitual de sus responsabilidades.

Por esta razón es necesario, al tomar decisiones, mantener un balance entre los campos desde los cuales se presenta las ocasiones.

Para poder identificar el momento preciso a la ocasión indicada para tomar alguna decisión, hemos dividido en tres campos distintos las decisiones para poder llegar a dicha identificación.

- 1.- De las comunicaciones autorizadas de los superiores.

2.- De los casos referidos para su decisión a los subordinados.

3.- A partir de los casos que originan por la iniciativa del ejecutivo mismo.

- 1.- Las ocasiones para tomar decisiones, frecuentemente son proporcionadas por las instrucciones o por los requerimientos generales de la autoridad superior. Tales decisiones se relacionan con la interpretación, aplicación y distribución de las instrucciones. Estas ocasiones no pueden ser evitadas, a pesar de que la carga puede reducirse mediante la delegación de responsabilidades a los subordinados.
- 2.- Los casos referidos para su decisión pueden ser llamados casos de apelación. Se presentan de la incapacidad de los subordinados, de la incertidumbre de las instrucciones, de lo nuevo de las condiciones, de conflictos de jurisdicción o conflictos de órdenes, o de fallas de la autoridad subjetiva. La prueba de la acción ejecutiva es tomar estas decisiones cuando son importantes, o cuando no pueden obligados razonablemente a declinar las otras.
- 3.- Las ocasiones de decisión por iniciativa del ejecutivo son la prueba más importante de su capacidad. Además de su comprensión de la situación, dependerá de su habilidad e iniciativa y del carácter del sistema de comunicaciones de su organización. Decidir el problema implica no simplemente los elementos ordinarios, sino la justificación específica del ejecutivo para decidir.

Debe hacerse notar, sin embargo, que tanto los tipos de decisiones como las condiciones, cambian en su

carácter conforme descendemos, desde el ejecutivo principal hasta las posiciones no ejecutivas de la organización. En el límite superior, las decisiones que se relacionan con los fines a ser perseguidos, generalmente requieren atención principal y las que se relacionan con los medios pasan a ser secundarios, más bien generales y especialmente relacionados con el personal esto es, con el desarrollo y la protección de la organización misma. En los niveles intermedios, se hace más importante la subdivisión de los propósitos en fines más específicos, así como los problemas técnicos y tecnológicos, incluyendo los problemas económicos de las acciones. En los bajos niveles las decisiones en lo característico se relacionan con una conducta tecnológicamente correcta, en tal forma que la acción es un acto de organización. Sin embargo es en estos bajos niveles donde reside la autoridad última, puesto que las decisiones del personal determinan la voluntad para contribuir y adquieren la mayor importancia relativa al total.

## 2.- Las evidencias de la Decisión.

Una de las dificultades, y no la menor entre éstas, para apreciar las funciones ejecutivas o los méritos relativos de los ejecutivos, está en el hecho de que existe poca oportunidad directa para observar la operación esencial de la decisión. Es un hecho que causa perplejidad, el que la mayor parte de las decisiones ejecutivas no produzcan una evidencia directa por sí misma y, que su conocimiento pueda ser solamente derivado de la acumulación de evidencias indirectas. Deben en forma considerable, ser inferidas en los resultados generales, en los cuales son simplemente un factor y a partir de las indicaciones sintomáticas de carácter general.



Aquellas decisiones que son más directamente conocidas, originan la emisión de comunicaciones autoritarias, esto es, de órdenes. Puede tomarse una decisión firme que no origine ninguna comunicación, al menos por un momento. Una decisión tomada en el tiempo apropiado puede preceder por cierto período a la comunicación, ya sea debido a que la acción implica desarrollos anticipados que deben esperar, o a causa de que no puede ser autoritaria sin una preparación educacional o persuasiva.

Finalmente, la decisión puede ser no decidir. Esta es una decisión de lo más frecuente y bajo algunos puntos de vista posiblemente la más importante. Porque cualquier ejecutivo alerta, continuamente encuentra en su propia mente problemas para determinar.

El arte fino de la decisión ejecutiva, consiste en no decidir asuntos que no son pertinentes en la actualidad, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en no tomar decisiones que otros puedan hacer.

No tomar decisiones que no son pertinentes en un momento dado, es un asunto de sentido común, a pesar que para llegar a esto puede ser necesaria una perspicacia poco común. No decidir asuntos prematuramente, es rechazar el compromiso de actitud o el desarrollo del prejuicio. No tomar decisiones que no pueden ser efectivas es refrenar la autoridad destructiva. Y no tomar decisiones que otros puedan hacer es preservar la moral, desarrollar la competencia, fijar la responsabilidad y preservar la autoridad.

### C) La persona dirigida y las decisiones.

Las decisiones de los ingenieros (tomadas para organizar, dirigir o controlar a los subordinados de los cuales

sean responsables), operan para incrementar la racionalidad del comportamiento de los subordinados, cuando se observa que en términos de los propósitos de la empresa. En las siguientes formas:

- 1.- Los superiores toman decisiones que definen el propósito de la empresa. Es importante que las decisiones que son tomadas por cada miembro del grupo, lo sean con referencia al fin del grupo y no con referencia a un fin personal diferente. A través del entrenamiento es posible adoctrinar a los individuos en el propósito de la empresa.
- 2.- Los superiores establecen el criterio de racionalidad que guía a los subordinados para hacer las selecciones que se requieran. Debera recordarse que este criterio requiere que se haga una selección entre alternativas que llevara a un máximo los resultados aún costo dado.
- 3.- Al establecer el grado y el tipo de especialización que debe efectuarse dentro de una empresa, los superiores definen el tipo general de actividad que se espera de los individuos que llenan las posiciones particulares. Tal definición reduce significativamente el número de esferas de discreción importantes para la actividad particular a la cual ha sido asignado el individuo. Esta limitación es un aspecto de la función administrativa de la organización.
- 4.- Otro aspecto relevante de la función de orga

nización, es la determinación de líneas de autoridad formal. Esta determinación establece para el subordinado, quien es el individuo, ( o los individuos ) que debe considerar con respecto a que las decisiones tomadas afecten su comportamiento.

- 5.- Los superiores pueden proporcionar a los subordinados información importante. Esta información puede relacionarse con alternativas de comportamiento acerca de las cuales el subordinado no está conciente. Está información puede ser suministrada a través del entrenamiento, a través del uso de reportes ó memorandum, o a través de conversaciones.
- 6.- Los superiores pueden requerir que se tomen decisiones particulares en un tiempo específico. Tales requisiciones son estímulos que dirigen la atención de los subordinados hacia los problemas designados y, por consiguiente inician el proceso para tomar decisiones en tiempos particulares.
- 7.- Con respecto a las áreas de un problema dado, los superiores pueden esperar respuestas de comportamiento específicas de sus subordinados sin que se les permitan discreción ninguna. Aquí nos espera su propio comportamiento, sino simplemente que actúe en la forma - especificada por su superior. El superior puede especificar la acción del subordinado a través de un orden sobre la marcha; o bien puede usar dispositivos tales como reglas, reglamentos, rutinas, políticas, métodos y

procesamientos standar y así sucesivamente, para obtener el mismo proposito.

Resumiendo, se espera que el subordinado, (el individuo dirigido) enfoque su atención en un número considerablemente restringido de problemas que implican decisión. El fin hacia el cual debe dirigirse las decisiones es especificado por el superior, así como el criterio de racionalidad que guía la selección que deban tomar. El superior a través de los incentivos y la supervisión, asegura razonablemente que todas las respuestas de comportamiento del subordinado esten de acuerdo con las deseadas. Como resultado de estos factores originados por los superiores, es posible que el comportamiento del subordinado alcance un alto grado de racio nalidad, cuando se considera en términos de los propósitos de la empresa.

## " DINAMICA DE GRUPO "

### TOMA DE DECISIONES.

#### " D e c i s i ó n d e A s c e n d e r "

**Objetivos.-** Lograr una interrelación de diferentes sistemas de toma de decisiones.

Analizar la creatividad de los participantes.

Observar la necesidad de emitir juicios lógicos para lograr una buena toma de decisiones.

**Tamaño del grupo.-** De 6 a 10 participantes.

**Tiempo requerido.-** 1 hora.

**Material.-** Papel y lápiz para cada participante.

Copia del problema con las características de cada supervisor.

**Ambiente físico.-** Un salón amplio e iluminado para que el grupo trabaje con cierta independencia.

**Desarrollo.-** ' El coordinador reparte el problema.

' El coordinador explica que tienen que escoger al gerente de producción entre los 5 -

candidatos y poner en orden descendente a los otros cuatro diciendo a quien pondrian en segundo lugar y así hasta el último.

- ' El coordinador les indica que tienen que dar razones lógicas de porque escogieron el orden puesto en su respuesta.
- ' El coordinador deja pasar aproximadamente 30 minutos y después se pasa a la discusión del ejercicio.
- ' Se observara el criterio que se siguió para la toma de decisión de cada participante y se discute.

#### P R O B L E M A .

Queda vacante la plaza de gerente de producción en una fábrica X los posibles candidatos son los 5 supervisores de cada paso del proceso de producción, la decisión debe de ser tomada por el gerente general de la planta tomando en cuenta las características y cualidades mostradas por cada uno de los ingenieros:

Aristides:

Encargado de control de calidad, tiene 4 años en la em presa es muy querido por sus trabajadores, debido a que es muy sociable, pero como ingeniero es poco brillante pues se le debe estar diciendo lo que debe hacer. Una de sus cualidades más importantes es que maneja a la gente a la per-

fección.

Valentin:

Encargado de la producción, tiene 3 años en la empresa, conoce a la perfección las máquinas de producción y resuelve cualquier problema que sucede con estas. Es demasiado tímido y le interesa poco la superación personal; la relación con sus trabajadores es muy fría.

Mario:

Encargado del departamento de empaque, tiene 5 años en la empresa, es poco querido por sus subordinados debido a que su trato es seco y cortante, como ingeniero es muy bueno pues planea y organiza sus actividades a la perfección.

Joel:

Encargado de la sección de almacenamiento lleva 1 año en la empresa, conoce a la perfección a cada uno de sus trabajadores, pues dialoga mucho con ellos y los alienta a su superación. Es muy querido por sus subordinados y los sabe manejar muy bien, hace bien su trabajo, y lleva muy poco tiempo en la empresa.

Antonio:

Encargado del mantenimiento de la planta, lleva 2 años en la empresa, conoce a la perfección toda la planta y es capaz de resolver cualquier problema que se presente en las máquinas de producción; lleva mala relación con el supervisor de producción pues discuten muy a menudo sobre los procedimientos de como se deben mantener bien las máquinas; es muy enérgico y trata muy fuerte a sus subordinados por lo

cual éstos le tienen mucho miedo y lógicamente no es muy querido en la planta. Su trabajo lo realiza a la perfección.



**R E C O M E N D A C I O N E S .**

Para poder aplicar correctamente una Dinámica de Grupo se recomienda al conductor tomar en cuenta las siguientes técnicas básicas para la buena conducción de la misma:

#### La Presentación:

El coordinador de la dinámica debe tomar muy en cuenta la presentación, debido a que la relación interpersonal es el primer paso para la integración del grupo y dicha integración es la finalidad principal de la presentación de los miembros de un grupo que contribuye a romper el hielo del principio, disminuir las tensiones y hacen notar que ninguno de los integrantes del grupo ha de pasar inadvertido. Además proporciona una primera idea de los valores personales y de la motivación de cada uno de los participantes para integrarse al grupo.

#### Ambiente Físico:

En el trabajo de grupos, el establecimiento de un lugar de trabajo que debe adaptarse a las necesidades tanto del conductor como de los participantes del grupo, es un factor determinante.

Los arreglos físicos de la situación grupal deben ser fijados por el coordinador de acuerdo a su propia experiencia, de tal manera que la colocación de los lugares facilite una buena relación entre el coordinador y las personas que integran el grupo.

Una opción muy usada en los encuentros de grupos es la de acomodar a los sujetos en círculo, incluyendo al coordinador, de tal manera que se favorezca la comunicación y la

relación entre los participantes, facilitando así la percepción total de los miembros del grupo. Esto se recomienda debido que al colocarse detrás de un escritorio o colocar a los miembros del grupo alrededor de mesas, puede ser un impedimento para la buena comunicación pues altera la espontaneidad.

#### Explicación de la Dinámica de Grupo:

El coordinador debe explicar concisa y claramente el procedimiento a seguir a todo el grupo. ¿ Porqué se emplea? ¿ Cómo funciona ?, ¿ Qué se espera ?, ¿ Qué tiempo se concede ?. Preferentemente, entregara las copias escritas de la dinámica de grupo que se pretende aplicar, aunque tambien puede dictarla o escribirla en el pizarrón. Luego concentra a los grupos en sus puestos, y al finalizar recoge los informes del grupo comenzando así la discusión.

#### Discusión:

El coordinador deberá guiar la discusión, sin presiones, dar la palabra oportunamente, a fin de que todos logren los objetivos propuestos. Es deseable que el conductor no intervenga propiamente en la discusión, sino que sirva como guía, pidiendo que se explique con precisión alguna idea. Debe respetar los criterios del grupo y estimularlos para que todos participen; desechar las malas interpretaciones, y errores, evitando la perdida de tiempo y el olvido de puntos importantes. Finalmente, se hará la síntesis o integración de las conclusiones. Se evaluará si se ha desarrollado el esquema previo trazado para la discusión.

"CONCLUSIONES".

Sabemos que en cualquier rama que el hombre se desarrolle profesionalmente, tendrá contacto con otros hombres y su trabajo lo realizará en grupos. La Ingeniería Química no es la excepción y más aún es una de las disciplinas donde los grupos de trabajo son muy numerosos. Una guía adecuada sobre los grupos garantizará el éxito casi seguro de una empresa.

- 1.- En la medida de que un empresa esta conciente de que el grupo que la conforma tiene como célula principal a individuos que merecen respeto, ser escuchados, y ser tratados con dignidad por el hecho de ser personas, haciendolos sentir comó parte principal de está, creemos sinceramente que la productividad en el trabajo va a resultar mayor y el ambiente en la empresa será saludable y cordial.

¿ Comó se podría lograr esto ?:

1.- Debe existir una buena comunicación.

- a) Bertoglio afirma que un buen proceso de comunicación habrá concluido cuando la fuente se encuentre positivamente seguro que el receptor recibió el mensaje y este mismo tenga una respuesta hacia la fuente y así se lleva a cabo una retroalimentación entre la fuente y el receptor.

Nosotros afirmamos que si en un proceso de comunicación no existe retroalimentación la comunicación no es completa y pasaría a ser un sistema meramente informativo por una de las partes.

En una empresa debe existir una comunicación tanto as-

condetne, esto es, en el organigrama de la empresa a nivel jefe-subordinado, así como, subordinado-jefe, debido a esto se aumenta la cohesión como grupo de trabajo y se alcanza una mejoría en las relaciones de la empresa.

Es importante para el ingeniero que tenga un grupo a su cargo, que sepa escuchar y fomentar el diálogo con sus subordinados, para así conocer sus opiniones e inquietudes. Aun cuando el sea el último en tomar la decisión final.

El ingeniero deberá conocer los canales de comunicación con que cuenta la empresa, para así obtener una buena comunicación y saber en que momento y como aplicarlos con la finalidad de obtener buenos resultados.

## 2.- Liderazgo:

Un buen líder de una empresa, deberá sentirse parte del grupo y luchar por los objetivos de la empresa, así como, por los trabajadores que representa.

Las relaciones del líder con sus subordinados deben ser muy honestas, amables, cordiales de aprecio y de colaboración. Sin olvidar que alguna vez habrá reprimendas para acercar al grupo a los objetivos planteados.

Es extremadamente difícil, para cualquier líder, tener éxito en su actividad de mando cuando no ha establecido con los seres que le rodean buenas " Relaciones Humanas "•

## 3.- Toma de Decisiones.

Toda persona que este a cargo de un grupo de gentes,

que tenga la facultad de tomar decisiones que influyan en el grupo, deberá de tomar en cuenta varias alternativas viables para la resolución de un problema dado, analizando los pros y contras de cada alternativa y como afecta cada una de estas al grupo.

La alternativa tomada como resolución, deberá dirigirse a la mejoría de la empresa así como, la del personal que labora en esta.

En resumen, las relaciones humanas dentro de una empresa son un punto clave que toda la industria debe cuidar, - pues se ha observado que cuando un grupo de personas laboran tras el mismo objetivo y tienen un trato de amistad y cordialidad, la productividad de la empresa crece y los integrantes que la conforman han aumentado su nivel de vida, desde el punto de vista humano y económico.

" BIBLIOGRAFIA "



- 1.- ADOIR J. "El liderazgo basado en la acción".  
Ed. MacGraw Hill 1978
- 2.- ANDUEZA M. "Dinamica de grupos en educación".  
Trillas 2a. Ed. 1979
- 3.- BERLO K. D. "El proceso de la comunicación".  
Ed. El Ateneo 1a. Ed. 1969
- 4.- BERTOGLIO O. "Las comunicaciones y la conducta de la organización".  
Ed. Diana México 1975
- 5.- BRION M. J. "Decisiones planeación de la organización y el concepto de mercadotecnia".  
Ed. Técnica S.A. Mex. 1966
- 6.- CARTWRIGHT & ZANDER "Dinámica de grupos, investigación y teoría".  
Ed. Trillas, Mex. 1a. E. 1971
- 7.- CAZARES E. "Liderazgo en las Empresas".  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Feb. 1972  
( Tesis.)
- 8.- DUBIN R. "Las relaciones humanas en la Administración".  
Ed. Compañía Editorial Documental.
- 9.- GIBB R. J. "Manual de dinámicas de grupos"  
Ed. Hvmánitas.

- 10.- GOMEZ & ALARID. "Modelos de dinámicas de grupo aplicadas a la industria química".  
U.N.A.M. 1981  
(tesis facultad de Química).
- 11.- GONZALEZ & MONROY. "Dinámicas de grupos (técnicas y grupos)".  
Ed. Concepto, S.A. 1a. Ed.
- 12.- HARO L. "Relaciones Humanas"  
Ed. Edicol, México. 1973
- 13.- HYBELS & WEAVER II "La Comunicación"  
Ed. Logos.
- 14.- MOLINA R. "El ingeniero químico humanista".  
U.N.A.M. 1976  
( Tesis).
- 15.- PERRY J. "Las relaciones humanas en la Industria".  
Ed. Selección contable Buenos Aires. 1957
- 16.- PFEIFFER & JONES. "A Handbook of structured experiences for human relations training".  
University associates publishers and consultants.  
Vol. I, II, III, IV y V.
- 17.- PRIETO D. "Retorica y manipulación masiva".  
Ed. Edicol.

- 18.- REYES J. "Dinámica de Grupos".  
Ed. Oasis, Méx. 1982.
- 19.- Esquemas del proceso de la comunicación.  
CIESPAL. Quito, Ecuador.
- 20.- Diccionario de la Lengua Española.  
Décimo Séptima Edición . Madrid, España. 1947.