

20202

15  
29



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**  
VINCE IN BONO MALUM

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
Con Estudios Incorporados a la  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

LA CONDUCTA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO  
EN CIERTAS EMPRESAS MEXICANAS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**MARIA ANTONIETA DE LA TRINIDAD LANZ OLIVER**

**JULIETA SCHIETEKAT ADIB**

**DIRECTOR: LIC. SERGIO LEVIN KOSBERG**

**MEXICO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**1987**



## **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.

INDICE	Pag
Prólogo	1
Introducción	3

## CAPITULO I

### Planeación de la Investigación.

1.1	Objetivo.....	6
1.1.1	Objetivo General.....	6
1.1.2	Objetivos Específicos.....	6
1.2	Planteo del Problema.....	7
1.3	Diseño de la Hipótesis.....	7
1.3.1	Variable Independiente.....	7
1.3.2	Variable Dependiente.....	7
1.4	Diseño de la Prueba.....	7
1.4.1	Investigación Documental.....	7
1.4.2	Investigación de Campo.....	8
1.4.2.1	Justificación del Cuestionario.....	8
1.4.2.2	Aplicación del Cuestionario.....	8
1.4.2.3	Tabulación de la Información.....	8
1.4.2.4	Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario.....	8

## CAPITULO II

### El Recurso Humano en la Organización

2.1	Definición de Recursos Humanos.....	20
-----	-------------------------------------	----

2.1.1	Características de los Recursos Humanos.....	20
2.1.2	Relaciones Humanas.....	22
2.2	Teorías sobre los Recursos Humanos.....	23
2.3	Características de las Organizaciones Humanas.....	27
2.4	Personalidad y Características Individuales.....	30
2.4.1	Personalidad.....	31
2.4.2	Características propiamente Humanas.....	32
2.5	Comportamiento del Hombre en la Organización.....	33
2.6	Importancia de la Comunicación.....	39
2.6.1	Problemas de las Comunicaciones.....	46
2.6.1.1	Omisión.....	46
2.6.1.2	Distorsión.....	46
2.6.1.3	Sobrecarga.....	47
2.6.2	Posibles Soluciones.....	47
2.7	Motivación.....	49
2.7.1	Concepto y Definición de las Principales Teorías...	51
2.7.1.1	Teoría de Maslow.....	51
2.7.1.2	Teoría de Herzberg.....	52
2.7.1.3	Teoría de McClelland.....	55
2.7.2	Motivación Adquirida y Motivación hacia el Trabajo.	55
ANEXOS		57

### CAPITULO III

#### Los Grupos en la Organización

3.1	Concepto y Estructura de Grupo.....	62
3.2	El Grupo y la Organización.....	67
3.3	Organización Formal e Informal.....	79
3.4	Razones por las que se integra un Grupo de Trabajo.	83

3.5	Normas y Comportamiento del Grupo de Trabajo.....	87
3.5.1	Elementos del Comportamiento del Grupo.....	89
3.6	Cohesión.....	91
3.7	Dinámica de grupos pequeños y su comportamiento....	96
3.7.1	Típos y Características de Grupos en las Organiza- ciones..	99
3.7.1.1	Propiedades de los Grupos.....	100
3.7.1.2	Funciones de los Miembros de Grupos.....	101
3.7.2	Grupos Variables Clave.....	105
3.7.3	Eficacia de los Pequeños Grupos y su Actuación como Subsistemas.....	117
3.7.4	Pertenencia al Grupo.....	122
3.7.5	Grupos de Referencia.....	126
3.7.6	Atracción Interpersonal en los Grupos.....	127

#### CAPITULO IV

##### Investigación de Campo, Análisis y Resultados

4.1	Análisis, Interpretación y Gráficas.....	131
4.2	Comparación de Objetivos y Resultados.....	183
4.2.1	Objetivo General y Resultados.....	183
4.2.2	Objetivos Específicos y Resultados.....	184
4.3	Comparación de Hipótesis y Resultados.....	187

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
--------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	194
--------------	-----

toda la organización; se pertenece a organizaciones sociales amplias pero las personas con las que se trata a diario son pocas. El grupo, pues, es la más común así como la más familiar de las unidades sociales.

Motivadas por conocer cómo se desarrollan los grupos dentro de la organización y el deseo de saber si en verdad el trabajo en grupo ayuda a una máxima eficiencia, llevamos a cabo este estudio en algunas empresas mexicanas.

Queremos agradecer de manera muy especial al Lic. Sergio Levin-Kosberg, titular del presente estudio, por su apoyo y su valiosa dirección durante dicha investigación.

De igual forma a todas aquellas personas que de una u otra forma, permitieron que la realización de este estudio fuera posible, deseando que el mismo constituya una gran ayuda para todos los interesados en este tema.

## INTRODUCCION

=====

El objetivo de la presente investigación es comprender cómo se desarrollan los grupos de trabajo en las organizaciones.

Para lograr lo anterior, se dividió el estudio en tres partes: la primera comprende la planeación de la investigación, la segunda, la investigación documental en donde se da una panorámica general de lo que es el recurso humano en la organización y cómo se desarrollan los grupos en la misma; la tercera parte contiene la investigación de campo en la que se encuentran los resultados de este estudio.

La distribución de los temas es la siguiente:

En el Capítulo I se explica la metodología que se siguió en esta investigación, en la que se presentan los objetivos, el planteo del problema y el diseño de la hipótesis; de tal forma que se pueda ofrecer una panorámica lo suficientemente clara para que el lector desde un principio, capte la idea general de la investigación.

En el Capítulo II se definen los recursos humanos en la organización, así como las características individuales de las personas y la importancia de la comunicación en toda organización y a cualquier nivel.

En el Capítulo III se estudió ya al grupo en la organización desde su concepto hasta su importancia y relaciones entre otros grupos. Este capítulo se considera el más importante ya que es el punto a investigar.

En el Capítulo IV se presenta la investigación de campo donde se analizan e interpretan los resultados obtenidos, para llegar a las conclusiones específicas de los objetivos e hipótesis planteada al inicio de este estudio.

Finalmente, se dan las conclusiones así como las recomendaciones correspondientes.



## CAPITULO I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## CAPITULO I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 OBJETIVO.

##### 1.1.1 Objetivo General:

Conocer tanto el comportamiento como las normas, cohesión, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y motivación de los grupos de trabajo.

##### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Conocer el comportamiento de la persona tanto individualmente como en grupo, en algunas empresas mexicanas.
- Describir el comportamiento de los pequeños grupos de trabajo.
- Comprobar que el trabajo en grupo y la cooperación, en algunos casos, conllevan a un mejor rendimiento.
- Analizar las causas del por qué en algunas ocasiones, las personas no desean trabajar en grupos.
- Comprobar que los grupos pueden ofrecer a los individuos desarrollo y progreso como seres humanos.
- Determinar qué factores tienen mayor importancia dentro de la motivación y el desempeño del trabajo en grupos.
- Describir por qué las personas se unen para formar grupos.

## 1.2 Planteo del Problema.

¿Qué factores influyen para que los grupos de trabajo en algunas empresas mexicanas desarrollen sus funciones eficientemente ?

## 1.3 Diseño de la Hipotesis.

La cooperación de los miembros que forman parte de los grupos de trabajo, ayuda a que este se pueda realizar en forma más eficiente.

### 1.3.1 Variable Independiente.

La cooperación de todos los miembros del grupo de trabajo.

### 1.3.2 Variable Dependiente.

Ayuda a que el trabajo se realice más eficientemente.

## 1.4 Diseño de la Prueba.

Para la realización de este estudio fue necesario llevar a cabo una investigación tanto documental como de campo, las cuales constituyen la base fundamental para alcanzar los objetivos y confirmar la hipótesis planteada.

### 1.4.1 Investigación Documental.

La elaboración de la parte documental se llevo a cabo mediante consultas a la bibliografía correspondiente a los siguientes temas: los grupos en la organización, el recurso humano, la comunicación, motivación, liderazgo y otros. Se consultaron diversos artículos, estudios y revistas

especializadas en la materia y que se consideraron útiles para los fines de este trabajo.

#### 1.4.2 Investigación de Campo.

Se elaboró un cuestionario (anexo) en donde se obtuvo la información necesaria para la aprobación de la hipótesis. Se aplicó a 100 personas del nivel operativo, en diversas empresas de la Ciudad de México. Posteriormente se procedió a la tabulación de respuestas.

##### 1.4.2.1 Justificación del Cuestionario.

Con la aplicación del cuestionario se pretendió alcanzar el objetivo general, así como los objetivos específicos a fin de comprobar finalmente la hipótesis planteada.

Posteriormente se presenta una tabla en la que se pueda apreciar la relación entre cada pregunta del cuestionario y alguno de los objetivos y la hipótesis.

##### 1.4.2.3 Tabulación de la Información.

La tabulación se llevó a cabo por medio de porcentajes, siendo muy simple ya que eran 100 cuestionarios los realizados. Cada pregunta se analizó, se interpretó y se graficó por separado para lograr una presentación mas clara de los resultados de la investigación de campo.

##### 1.4.2.4 Limitaciones en la aplicación del cuestionario.

No existió ninguna limitante, ya que al ser empresas conocidas y con facilidad de acceso, las personas entrevistadas cooperaron en forma positiva.

Las diez empresas mexicanas entrevistadas por conveniencia y facilidad de acceso fueron las siguientes:

- Palmer Shile de Mexico S.A.
- Proper Meals de Mexico S.A.
- Industrias Vidal S.A.
- Técnicos en Alimentación.
- Inspectec S.A.
- Laboratorios Similia S.A.
- Artículos Feder S.A.
- Tupperware S.A.
- Dirección Jurídica de la Secretaría de la Contraloría.
- Acero Solar.

UNIVERSIDAD ANAHUAC  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE INVESTIGACION

El objetivo del siguiente cuestionario es conocer el comportamiento de los grupos de trabajo. Asimismo, poder captar en que medida el trabajo en grupo y la cooperación conllevan a un mejor rendimiento.

Agradecemos de antemano su ayuda prestada para la realización de esta investigación.

1- Usted se considera una persona:  
(Conteste las que considere)

- |                |     |                    |     |
|----------------|-----|--------------------|-----|
| - Amigable     | ( ) | Responsable        | ( ) |
| - Social       | ( ) | Agresiva           | ( ) |
| - Triunfadora  | ( ) | Segura de si misma | ( ) |
| - Introvertida | ( ) | Creativa           | ( ) |
| - Cooperativa  | ( ) | Líder              | ( ) |
| - Extrovertida | ( ) | Insegura           | ( ) |
| - Leal         | ( ) | Tímida             | ( ) |

2- Como son sus relaciones con sus:

	Excelentes	Buenas	Regulares	malas
Jefes	*	*	*	*
Compañeros	*	*	*	*
Subordinados	*	*	*	*

3- ¿Qué es lo que a Usted lo motiva a trabajar ?

- a) Le agrada su trabajo. ( )
- b) Para tener relaciones sociales. ( )
- c) Como una forma de expresión personal. ( )
- d) Por un salario. ( )
- e) Por la estabilidad del empleo. ( )
- f) Por la necesidad de subsistir. ( )
- g) Por la satisfacción personal. ( )

4- ¿Siente Usted que cuándo se sabe motivar al trabajador  
aumenta la productividad ?

Si ( ) No ( )

¿Por que ?

-----  
-----

5- El trabajo que Usted realiza requiere de:

- a) Trabajar solo. ( )  
b) Trabajar en grupo. ( )  
c) Trabajar en varios grupos. ( )

6- ¿Con cuántas personas prefiere Usted realizar el trabajo ?

2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) más de 5 ( ) ninguna ( )

7- ¿Tiene Usted grupos de amigos dentro de la empresa ?

¿Cuántos ?

1 ( ) 2 ( ) más de 2 ( ) ninguno ( )



8- ¿Tiene Usted buena comunicación dentro del grupo ?

Sí ( ) No ( )

9- Dentro de sus grupos de amigos en la empresa, se siente  
Usted:

- |                   |     |               |     |
|-------------------|-----|---------------|-----|
| - Apoyado         | ( ) | - Fortalecido | ( ) |
| - Protegido       | ( ) | - Reconocido  | ( ) |
| - Mejor informado | ( ) | - Rechazado   | ( ) |
| - Que participa   | ( ) | - Motivado    | ( ) |
| - Ignorado        | ( ) | - Dependiente | ( ) |

10- ¿Por cuál de las siguientes razones se formo el grupo ?

- a) Porque desempeñan el mismo trabajo. ( )
- b) Son originarios del mismo lugar. ( )
- c) Coinciden en sexo. ( )
- d) Tienen aproximadamente la misma edad. ( )
- e) Viven cerca. ( )
- f) Coinciden en antigüedad en la empresa. ( )
- g) Tienen las mismas costumbres. ( )
- h) Se reúnen fuera del trabajo. ( )
- i) Para resolver cualquier conflicto que se presente. ( )
- j) Otras \_\_\_\_\_

11- Siente Usted que pertenecer al grupo le da :

- |                          |     |                  |     |
|--------------------------|-----|------------------|-----|
| - Satisfacción           | ( ) | - Seguridad      | ( ) |
| - Orgullo                | ( ) | - Confianza      | ( ) |
| - Prestigio              | ( ) | - Fuerza         | ( ) |
| - Impulsos para trabajar | ( ) | - Valor personal | ( ) |

12- ¿Su grupo tiene normas o reglas ?

Si ( ) No ( )

¿Cuáles ?

-----  
-----

13- ¿Existe un líder en su grupo ?

Si ( ) No ( )

14- ¿Como es su líder ?

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| a) El decide todo.                  | ( ) |
| b) Toma la opinión de los miembros. | ( ) |
| c) Es de carácter débil.            | ( ) |
| d) Es parajo con todos.             | ( ) |

15- ¿Siente Usted que aprenda algo del grupo ?

Si ( ) No ( )

¿Que ?

16- Su grupo se guía por algún objetivo específico ?

Si ( ) No ( )

¿Cuál ?

17- ¿Cómo son las relaciones entre su grupo y el resto de la empresa ?

Excelentes ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )

¿Por que ?

18- ¿Su grupo es aceptado dentro de la empresa ?

Si ( ) No ( )

19- ¿Su grupo recibe presiones por parte de la compañía ?

Si ( ) No ( )

¿De qué tipo ?

20- ¿Cree Usted que algunas de éstas características afectan su eficiencia en el trabajo ?

- |                         |     |                          |     |
|-------------------------|-----|--------------------------|-----|
| - Inteligencia          | ( ) | - Experiencia anterior   | ( ) |
| - Aptitud               | ( ) | - Capacitación           | ( ) |
| - Coordinación Muscular | ( ) | - Práctica en el trabajo | ( ) |
| - Comunicación          | ( ) | - Motivación             | ( ) |

21- ¿Siente Usted que pueda realizar mejor sus actividades en colaboración con los miembros de su grupo ?

Si ( ) No ( )

22- ¿Existe cooperación entre los miembros de su grupo para realizar el trabajo ?

Si ( ) No ( )

23- ¿Todos los miembros de su grupo realizan el mismo trabajo ?

Si ( ) No ( )

24- Si existen, ¿cuáles son las razones por las que no le gusta trabajar en grupo ?

- a) Falta de Seriedad. ( )
- b) Desorden. ( )
- c) Falta de Responsabilidad. ( )
- d) No nos ponemos de acuerdo. ( )
- e) QUITAN el tiempo. ( )
- f) Me es difícil relacionarme. ( )
- g) Solo uno del grupo trabaja. ( )
- h) No todos trabajan igual. ( )

23- ¿Todos los miembros de su grupo realizan el mismo trabajo ?

Si ( ) No ( )

24- Si existen, ¿cuáles son las razones por las que no le gusta trabajar en grupo ?

- a) Falta de Seriedad. ( )
- b) Desorden. ( )
- c) Falta de Responsabilidad. ( )
- d) No nos ponemos de acuerdo. ( )
- e) QUITAN el tiempo. ( )
- f) Me es difícil relacionarme. ( )
- g) Solo uno del grupo trabaja. ( )
- h) No todos trabajan igual. ( )

## JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

PREGUNTA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS		ESPECIFICOS			HIPOTESIS	
		1	2	3	4	5	6	
1		*						
2	*		*					*
3	*						*	
4							*	*
5				*				*
6		*	*					*
7		*	*					
8	*							*
9						*		*
10	*			*				*
11				*		*		*
12	*							
13	*							
14			*					
15				*				*
16		*						*
17		*					*	*
18		*						
19		*						
20	*						*	*
21				*				*
22				*				*
23			*					*
24					*			

## CAPITULO II

### EL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACION



## 2.1 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS.

Recursos Humanos son todos los esfuerzos y actividades humanas y algunos factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general".(1)

### 2.1.1 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos no son propiedad de la organización como son otros recursos de la empresa. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contara con él, si los empleados perciben que esa relación va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales; solo entonces, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen, su máximo esfuerzo y empeño.

(1) Arias Galicia F. "Administración de Recursos Humanos". Pág.27

Las experiencias, los conocimientos y las habilidades se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Generalmente se había pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, habían sido los que menos atención y dedicación recibieron en comparación a los otros tipos de recursos. Actualmente los contadores y los economistas hablan ya del capital humano.

Los recursos humanos pueden ser incrementados por medio del descubrimiento y el mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; en la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc. También los recursos humanos llegan a ser disminuidos debido a enfermedades, accidentes, mala alimentación y actitudes negativas. Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.; por lo cual hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (2)

(2) Arias Galicia. Op.Cit. Pág.36

## 2.1.2 RELACIONES HUMANAS.

La relación humana es cualquier interacción de dos o más personas. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes, en el hogar, en la escuela, en el campo, etc.

Las relaciones humanas parten de la idea de que en la medida en que los roces de la industria son producto de la falta de liderazgo participativo, de la ausencia de canales que posibiliten la expresión de los operarios, de las deficiencias de las comunicaciones, de una mala ubicación respecto a la motivación de los operarios e incluso de técnicas de selección que no determinan al menos al reclutamiento, son superables y se alcanza la armonía absoluta. Las relaciones humanas, lo mismo que la administración científica, no consideran al problema de la satisfacción y de la productividad del obrero como insoluble inherentemente. (3)

Se tienen que dar algunos pasos en la administración tales como alentar el desarrollo de los grupos sociales en el trabajo y proporcionarles una jefatura democrática, participante y comunicativa; pero una vez que se ha comprendido la naturaleza real de las necesidades de los obreros y la vida y las organizaciones de su grupo informal, nada impide que la administración haga más feliz la vida de aquellos que integran la organización.

(3) Kuksberg Bernardo. "El Pensamiento Organizativo" Pág.71

El objetivo de las relaciones humanas es concretar la armonía de la empresa, o sea, crear un espíritu de cuerpo industrial. Las relaciones humanas proponen usar la psicología y la armonía debe construirse por un esfuerzo planeado y deliberado. Al tratar de crear un estado de armonía, se busca cambiar comportamientos, de influir por diversos medios sobre las conductas e inevitablemente se cae por ello en la manipulación. Esta puede ser una objeción a las metas de las relaciones humanas.

## 2.2 TEORIAS SOBRE RECURSOS HUMANOS.

En las organizaciones existe autoridad y, por tanto, relaciones de mando y subordinación entre diversas personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diversas formas con diferentes resultados.

Una de las responsabilidades fundamentales de toda persona con autoridad es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de estos. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana. Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana y la realidad de la capacidad de su personal.

### TEORIA "X"

La teoría "X" nos dice que " a la mayoría de las personas no les gusta trabajar y que son irresponsables, por lo tanto puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo".

Esta teoría da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe es el que decide y ordena a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que él fije y con las características indicadas por él. Dicho jefe será un autócrata. Es importante hacer notar que por estar preocupado por la atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierda la oportunidad de planear, y entonces su máximo interés radica en el control. Esta teoría ha recibido el nombre de Tradicional porque es la que ha seguido la humanidad desde tiempo inmemorial.

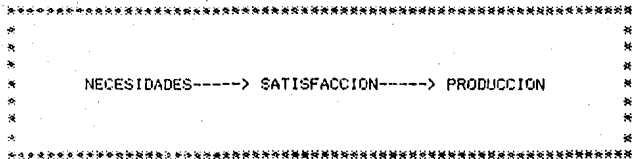
### TEORIA "Z"

Segun esta teoría, el jefe es el que tiene la capacidad de pensar y el subordinado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces motivado. El jefe no debe empujar a sus subordinados sino jalarlos hacia su lado.

La persona con autoridad que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás y mediante una buena dirección logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. (4)

Un trabajador contento produce más; por lo tanto, precisa satisfacer sus necesidades a fin de obtener una mayor productividad.

" Relaciones entre Satisfacción y Producción "



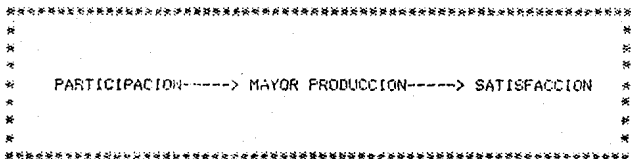
(4) Arias Galicia. Op.Cit. Pág.28

TEORIA "Y"

Para esta teoría, los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; es frecuente que los subordinados conozcan mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y como consecuencia, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es totalmente reñvertida respecto a la teoría de las relaciones humanas "Z" como se muestra en el cuadro siguiente.

" Relación entre Producción y Satisfacción "



Aquí la satisfacción es la consecuencia de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Algunas personas ven en la implantación de esta teoría un esfuerzo por parte de la gerencia para aprovecharse de los recursos que ellas poseen, al permitirles participación en todo, excepto en la propiedad de la organización y sus utilidades; y si los trabajadores se llegaran a dar cuenta su motivación decaería.

### 2.3 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS.

Las naciones modernas utilizan a las organizaciones como un instrumento importante en el desarrollo de sus sistemas. En tanto que las ideas de las sociedades organizacionales y hombres de organización conllevan unas fuertes sugerencias de consecuencias negativas para las sociedades y los hombres involucrados; los términos son descriptivamente precisos. "Vivimos en un mundo rodeado y compuesto por organizaciones".(5)

Las organizaciones están en constante interacción con otras organizaciones, con los clientes y con las condiciones generales de la sociedad. Al mismo tiempo, las organizaciones en si influyen en el cambio social general. Las organizaciones son entidades concretas. Estas impregnan la vida humana desde el nacimiento hasta la muerte cubriendo todo lo que queda en medio.

(5) Hall Richard H. "Organizaciones: Estructura y Proceso" Pág.3



La organización incluye unos sectores de la población y excluye a otros. La organización en si tiene sus límites. En las organizaciones, la interacción es asociativa más que comunal. (6)

Las organizaciones son planeadas para hacer algo. Estas requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos.

Los factores del medio ambiente afectan a las organizaciones en dos direcciones. El medio afecta lo que llega a la organización, puesto que son factores de este medio los que constituyen una gran parte de su entrada. La organización elabora esta entrada, produciendo luego una salida. Esta salida regresa al medio, afectando de nuevo a la organización a medida que es consumida, utilizada y evaluada dentro de áquel. (7)

Dado que los humanos toman decisiones y reaccionan ante las situaciones, las acciones y reacciones de los individuos, forman el centro vital de la organización, donde nada puede entenderse separadamente de los individuos en ella involucrados. La organización entrena, adoctrina y convence a sus miembros para responder en base a las exigencias de su posición. Las organizaciones son reales, hasta el punto de que siempre los factores estrictamente organizacionales, explican parte de la conducta de los individuos en la organización.

(6) Weber Max. "La Teoría de la Organización Social y Económica" Pág.145

(7) Thompson James D. "Organizations in Action". Pág.19

Cuando un nuevo miembro entra en una organización, se enfrenta con una estructura social = (que comprende los modelos de interacción entre sus miembros y las expectativas de estos respecto a él) y con un conjunto de expectativas organizacionales sobre su propio comportamiento. No importa quien sea el individuo particular; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas para ser seguidas cualquiera que este sea. Las contribuciones de los individuos son incorporadas al sistema organizacional y este sistema subsiste a través del tiempo y de los individuos.

Muchas de las decisiones en las organizaciones, son decisiones organizacionales, es decir, la organización tiene una serie de parámetros para la toma de decisiones y el individuo simplemente sigue los procedimientos que le han sido prescritos. No obstante, las decisiones mas importantes sobre las directrices y políticas futuras de la organización se hallan también fuertemente marcadas por los factores organizacionales. (8)

Las características organizacionales son de vital importancia en relación al comportamiento de los individuos en la organización. En otras palabras, si las organizaciones poseen características propias y tales características afectan el comportamiento de los miembros, aparte de las contribuciones personales de estos a su propio comportamiento, resulta que las características organizacionales deben ser comprendidas para entender el comportamiento humano en general.

#### 2.4 PERSONALIDAD Y CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.

Se dice que el hombre es originaria y primitivamente un ser aislado, no social que asimila con esfuerzo y gradualmente la necesidad de relacionarse con otros individuos. Inclusive, desde el punto de vista de su desarrollo biológico a partir de la vida intrauterina, el ser humano vive en una intensa y profunda compenetración con la vida de otros seres humanos.(9)

El ser humano puede ser caracterizado por su condición de ser concreto, esto es, que pertenece a determinada cultura, a determinada clase social, grupo étnico, religioso y que esta pertenencia no es casual sino que integra su ser y su personalidad. También se caracteriza por su condición de ser social, sólo por lo cual es un ser humano, que sólo llega a ser tal por la incorporación y organización de experiencias con los demás individuos; el conjunto de las relaciones sociales es lo que define al ser humano en su personalidad. Por otra parte, las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres vertientes: biológica, psicológica y social.(10)

(9) Eleger José. "La Psicología de la Conducta". Pág.19

(10) Arias Galicia. Op.Cit. Pág.53

#### 2.4.1 PERSONALIDAD.

La personalidad es el centro de estudio de la psicología porque es la unidad a la que quedan referidas todas las manifestaciones: conducta, motivación, percepción, etc.

La personalidad no es un todo que resulta del agregado de cientos de conductas, sino que, inversamente, la estructura de la personalidad es la que se manifiesta en cada una de esos cientos de conductas. La personalidad se caracteriza por ser una totalidad con una organización de relativa estabilidad, unidad e integración. Su estudio ha estado permanentemente comprometido y viciado por una gran cantidad de supuestos y categorías, entre las cuales sobrasalen todos los impedimentos para concebir la coexistencia de contradicciones de todo tipo. No hay personalidad sin conducta, ni hay conductas sin personalidad; esta última no es algo distinto que está detrás de los fenómenos de conducta y no hay ninguna manifestación de un ser humano que no pertenezca a su personalidad. Esta se forma por incorporación de roles, y toda conducta es siempre, al mismo tiempo un rol social. (11)

En la formación de la personalidad, asume una gravitación fundamental la organización de los grupos. Es especialmente en el grupo primario donde se forma la estructura básica de la personalidad y se produce el efecto más profundo. Existe en estos grupos una cierta fusión de los individuos, y cada integrante no se discrimina como ser distinto de los demás.

(11) Bleger José. Op.Cit. Págs.271-276.

## 2.4.2 CARACTERISTICAS PROPIAMENTE HUMANAS.

Algunos autores dicen que el ser humano tiene características propias:

### 1- Empleo de Símbolos.

El lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un significado; esto se hace más claro en la escritura.

### 2- Percepción del Tiempo.

El hombre es el único ser que registra a través de símbolos su historia; estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias en el futuro.

### 3- Control Progresivo de los Instintos.

El hombre nace con un equipo instintivo.

### 4- Búsqueda de la Adaptación, aunque no sea estable.

El hombre desea estar en una situación armoniosa con sus necesidades; pero nunca se encuentra satisfecho.

### 5- Impedimento de la Propia Realización.

Para que el hombre pueda lograr su autorealización y autoexpresión deberá poner en juego sus capacidades psicológicas y características propias; pero, especialmente en el trabajo industrial, no lo hace así, pues la labor los deshumaniza; no puede dar todo lo que tiene y lo que puede.

### 6- Libertad.

Desde el punto de vista administrativo, se toma como un postulado implícito el hecho de que el hombre tiene un libre albedrío dentro de ciertos límites.

## 2.5 COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION.

Los hombres no son islas, ni tampoco lo son las organizaciones. Cada individuo es hijo de su tiempo; asimismo lo es cada sociedad integrada por individuos.(12)

Cada miembro de una organización, antes de serlo, se ha formado en un medio (13); y antes de ser obrero o jefe o empleado o trabajador de cualquier tipo, es una persona humana, con una fisonomía psicológica propia que condiciona en todo momento su conducta. Las organizaciones también son parte integral del medio y si se suprimieran las organizaciones de un medio cultural dado, se destruiría ese medio.

Todos pertenecemos no a una organización, sino a varias. A cada una de ellas se llega con algunos conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos y expectativas mutuas.(14)

Las organizaciones contribuyen con un sinúmero de elementos que moldean a los individuos en mayor o menor grado a través del tiempo, porque cada organización tiene su personalidad única. La conducta de un individuo no es exactamente igual cuando está sólo que cuando está acompañado por otros o cuando pertenece a la organización "A" o "B".

(12) Rodríguez E. Mauro. "Psicología de la Organización". Pág.23

(13) El medio es una entidad algo vaga y por lo mismo muy difícil de definir.

(14) Del individuo a la organización como de ésta hacia él.

Entre la psicología individual y la psicología colectiva, surge la psicología organizacional como un punto intermedio: un punto en el cual la conciencia personal no se diluye tanto como en la masa, pero tampoco se conserva tan entera como pudiera estarlo en un ermitaño.

La interacción (15) entre el individuo y la organización se inicia al nivel de las necesidades humanas. El individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas. Las organizaciones de trabajo en un plano ideal están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia, de estima, de fuerza, de creatividad y de autodesarrollo.

La persona en el grupo experimenta por un lado, la necesidad de adaptarse para que resulte la unidad. En cuanto una organización puede satisfacer la necesidad de pertenencia del individuo, esta se va sintiendo una extensión del mismo individuo, como una dilatación de su personalidad individual. Por lo tanto, hace sentir a este como suyas las metas, los triunfos, los fracasos, las tradiciones y las normas de la empresa.(16)

(15) Es decir, comunión, comunicación, diálogo.

(16) Rodríguez E.M. Op.Cit. Pág.34

Toda persona se halla en algún momento bajo el influjo del medio, ya sea físico (calor, frío, aire puro, aire contaminado) o social (ideologías, religiones, tradiciones culturales, fuerzas políticas, situación económica).

Pero en el medio social hay que distinguir dos niveles:

- 1- Un influjo general difuso, omnipresente y algo vago;
- 2- Una concretización del medio, que lo hace inmediato, definido y específico. Esta forma concreta es la organización, sobre todo, en cuanto constituye una red precisa de comunicaciones próximas, específicas y continuas. La organización incluye un sistema de estímulos que permiten reforzar sistemáticamente cierta serie de conductas y debilitar las conductas opuestas. Por su proximidad, los estímulos del medio organizacional inciden más en el individuo que los estímulos del medio general. (17)

Para cualquier individuo, llegar a un equipo o a una sociedad cualquiera e integrarse en ellos, no es un acto sino un proceso más o menos duradero, el cual se desarrolla bajo el signo de ambivalencia fundamental: por una parte, el individuo experimenta una natural necesidad de comunión (18) y por otro lado, integrarse en un grupo, implica cierta angustia que puede permanecer inconsciente, porque la adaptación al grupo significa renunciar un poco a la identidad personal. Si ningún miembro cede es imposible la cohesión. (19)

(17) Rodríguez E.M. Op.Cit. Pág.39

(18) Así lo definió Aristóteles.

(19) Ver Capítulo III (3.6)



Surgen problemáticas de dependencia e interdependencia, de poder y prestigio, de autoridad y sumisión, de ataque y defensa, etc. Las defensas a las que comunmente se recurre ante estas emociones son las máscaras (convencionalismos), la agresividad y sobre todo la institucionalización. Esta última opera así: las normas, los reglamentos y tradiciones que toda sociedad tiene junto con la definición de puestos, sirven para coordinar las actividades, pero psicológicamente sirven también para poner distancias psicológicas que crean divisiones útiles, ya que tan mala es la mezcla excesiva e indiferenciación, como la soledad.

Además, nadie garantiza que las expectativas de la organización y de los demás miembros coincidan perfectamente con lo que el recién llegado está dispuesto a dar. Tampoco se puede dar por seguro que haya perfecto acuerdo respecto a los objetivos de la organización y sobre la manera en cada miembro contribuirá al logro de los mismos.

El individuo se contrata para dar algo de sí mismo a cambio de algo que le da la organización. El individuo dará a la organización en la medida en que perciba que el intercambio es relativamente equitativo. Si considerara que el intercambio es desigual, deberá decidir entre abandonar la empresa para entrar a otra, o permanecer en ella y ajustar su nivel de trabajo a lo que piensa que es un intercambio justo.

La mayoría de las personas trabajan para obtener un ingreso.

Existen personas que trabajan aunque no lo hacen necesariamente por sobrevivir en el aspecto económico, sino por ser útiles a la sociedad; y además el trabajo puede ser divertido, reator y emocionante si así lo desean.

Si la organización proporciona un clima propicio a la satisfacción de las mismas, el individuo trabajará; pero si el sistema mayor no proporciona estas oportunidades de satisfacer las necesidades, subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.

Cuando una persona actúa recíprocamente con la organización, surgen dos elementos clave:

- 1- La interacción es siempre un proceso de intercambio bilateral. A menos que ambas partes se beneficien del intercambio, la interacción se reducirá o será detenida por la parte insatisfecha. Permanecer en una organización supone que el individuo tiene que renunciar a parte de su independencia y autonomía para tener un empleo fijo y seguro. Por consiguiente, espera algo de la organización a cambio de entregar su tiempo.
- 2- La interacción siempre entraña un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas en una interacción falta a sus obligaciones con la otra, la relación probablemente se interrumpirá. Por supuesto, en una organización, para mantener la estabilidad es de esencial importancia este proceso de obligación mutua e interdependencia. Etzioni ha ideado una tipología para clasificar los diferentes tipos de organizaciones que son

ejercidas por la misma organización y los tipos de compromiso y expectativas del empleado.

1- Si la organización ejerce fundamentalmente el poder y la autoridad coercitivos, lo probable es que el trabajador se enajene y se aleje psicológicamente de la organización a la que se obliga a pertenecer.

2- El segundo tipo de organización ejerce fundamentalmente la autoridad racional/legal y usa las recompensas económicas a cambio de la calidad y el rendimiento de sus miembros.

3- Las organizaciones que subrayan las recompensas normativas; la calidad de miembro de la organización o la oportunidad de realizar una tarea o desempeñar una función, tienen un valor intrínseco. El miembro de este tipo de organización, considera que el compromiso con la misma tiene recompensas de valor intrínseco; desempeña su función fundamentalmente porque la valora. Además, con frecuencia acepta de buena fe las bajas recompensas económicas que proporciona este tipo de organización.

Para muchas personas, el ingreso a una nueva sociedad puede traer momentos de crisis, pero no necesariamente perjudicial; todo desarrollo personal va marcado por cierto grado de desorganización, seguido por una reorganización. (20)

## 2.6 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.

Las comunicaciones son vitales para cualquier forma de vida social. "La índole de la información y de las ideas, los medios de transmisión, el destino de la transmisión, la intención del remitente y la percepción del receptor, son parte del proceso de comunicación".(21)

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. A cualquier nivel que se efectue la relación entre dos o mas individuos, dicha relación se plasma en comunicación, ya sea de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos, etc; Arias Galicia define la comunicación como "Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción".(22)

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son: el emisor, el mensaje, el canal y el receptor. El Emisor es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

- 1- El contenido informativo se apegará a la realidad, separando los hechos reales de opiniones subjetivas.
- 2- Habilidad, recursos culturales escolares, etc., y calidad de

(21) Hall. Op.Cit. Pág.249

(22) Arias G. Op.Cit. Pág.388

la persona que haga las veces del receptor.

3- El mensaje será transmitido con mayor exactitud, claridad, sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de este sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

El Mensaje debe conocerse a fondo para poder transmitir una misma idea con diferentes palabras. Son seis los requisitos a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

1- Credibilidad.

Que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz.

2- Utilidad.

La finalidad de la comunicación es dar información útil que sirva a quien va dirigida.

3- Claridad.

El contenido del mensaje debe transmitirse con simplicidad y nitidez.

4- Continuidad y Consistencia.

Para que el mensaje sea captado, en ocasiones es necesario emplear la repetición de conceptos, penetrando así en la mente del receptor y vencer las posibles resistencias que éste establezca.

5- Adecuación en el Medio.

Será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando estos sean deficientes u obsoletos.

#### 6-Disposición del auditorio.

Una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma oscura, por el contrario, implica grandes esfuerzos por parte del receptor y lo predispone negativamente a los mensajes.

El Canal es el vehículo o medio que transporta al mensaje; ya sea por carta, memoranda, teléfono, radio, periódicos, películas, conferencias, juntas, etc. Los canales informales, surgen en la organización espontáneamente; no son planeados, siguen la corriente de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se van deformando; están constituidos por rumores, chismes, etc. Los formales deben planearse y estructurarse adecuadamente.

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones como recibir y transmitir mensajes y retener información, obtener conclusiones acertadas con base en información verídica, influir y dirigir a otras personas, etc.

"Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales o de coordinación".(23)

El Receptor es la persona que recibe y capta la información transmitida. Se debe considerar que en toda recepción existe la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando (23) Hall. Op.Cit. Pág.250

Las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status quo en que se vive y se actúa; de ahí, que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información. El receptor debe poseer la habilidad de escuchar, leer y pensar y así estar capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

El proceso de comunicación es por definición un proceso de relación: una parte es el emisor y otra el receptor en un momento determinado del tiempo.(24)

Los analistas organizacionales han atribuido distintos grados de importancia al proceso de comunicación.

Chester Barnard afirma: "En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, ya que la estructura, la extensión y el alcance de la organización están determinados casi enteramente, por las técnicas de comunicación"

El enfoque mas razonable considera que la importancia de la comunicación varia según donde se mire en la organización y según el tipo de organización que se estudia.(25)

Harold Wilensky sugiere que son cuatro los factores cruciales que determinan la importancia de las comunicaciones o de

(24) Barnard Chester. "Funciones de Ejecutivo" > Pág.91

(25) Katz y Kahn. "The Social Psychology of Organizations" Pág.9

la información para la organización:

- 1- El grado de conflicto o competencia con el medio externo.
- 2- El grado de dependencia del apoyo.
- 3- El grado en que las operaciones internas y el medio externo se consideran racionalizadas.
- 4- El tamaño y la estructura de la organización, su heterogeneidad de miembros y diversidad de metas y su centralización de autoridad. (26) Por tanto, la comunicación será lo más importante para las organizaciones y los segmentos organizacionales que necesariamente traten con la incertidumbre, que sean complejos y que tengan tecnología que no permita la fácil rutinización.

Tanto las características internas como externas afectan la importancia de la comunicación. A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y hacia las personas, la comunicación se hace más importante. Incluso, en un sistema altamente mecanizado, las comunicaciones cimientan el desarrollo y el uso de las máquinas. Los trabajadores reciben instrucciones sobre su uso, se despachan órdenes, etc. El proceso de percepción se convierte en elemento clave en la comprensión de las comunicaciones en las organizaciones. (27) Puesto que comunicación implica algo que se envía a un receptor, lo que el receptor hace con el mensaje comunicado es tal vez lo más importante de todo el sistema. El proceso de percepción está sujeto a varios factores lo cual puede ocasionar diferen-

(26) Wilensky Harold, "Inteligencia Organizacional". Pág.24  
(27) Hall. Op.Cit. Pág.251



cias notorias en la forma en que dos personas perciben el mismo mensaje.

Sheldon Zalkind y Timothy Costello han reseñado una buena parte de la literatura sobre la percepción en el montaje organizacional, notando incluso diferencias en la percepción de los objetos físicos. (28) El perceptor puede responder a señales de las que no está al tanto, ser influido por factores emocionales, emplear señales inadecuadas, o ser incapaz de identificar los factores en que basa sus juicios. Sus propias necesidades personales, sus valores e intereses entran en el proceso perceptivo. La mayor parte de las comunicaciones se efectúan en interacción con otros y la manera como se percibe al otro, en el proceso de la interacción afecta la forma en que una persona percibe la comunicación. Se ha demostrado que las interacciones de un individuo, y por tanto, sus percepciones, se ven afectadas incluso por la expectativa que tenga sobre el aspecto físico de la otra persona.

En las organizaciones las comunicaciones son básicamente transacciones entre individuos. A pesar de que sean escritas o transmitidas, el comunicante es identificado como individuo. La impresión que del emisor tiene el receptor es definitiva para su interpretación de la comunicación. Las impresiones, en estos casos, no son creadas de novo; el receptor emplea su propio conjunto aprendido de respuestas hacia el individuo o la situación. Sus propios motivos y valores entran a formar parte de la situación junto con el montaje y todo aquello que (28) Zalkind y Costello. "Perceptions". Pág. 218

rodea el acto de la comunicación. (29)

Otros factores que intervienen en el proceso de la comunicación son la estereotipificación (30), el uso del efecto del halo, la proyección o presunción de que el otro miembro del sistema de comunicación posee sus mismas características y la defensa perceptiva o alteración de la información inconsciente a fin de hacerla coincidir con el marco conceptual ya desarrollado.

Zalkind y Costello citan cuatro conclusiones de la investigación sobre el receptor:

- 1- El conocerse a sí mismo facilita el ver a otros correctamente.
- 2- Las características propias afectan las características que se tiende a ver en otros.
- 3- La persona que se acepta a sí misma tiene mas probabilidades de ver los aspectos favorables de las otras personas.
- 4- La precisión en la percepción de los otros no es una capacidad aislada.

Dos componentes adicionales de importancia en la organización, en el sistema de comunicaciones son las de tipo horizontal y las de tipo vertical.

(29) Zalkind y Costello. Op.Cit. Págs. 221 y 254

(30) Cuando se asume que las características de un individuo son iguales a las del grupo al que pertenece.

## 2.6.1 PROBLEMAS DE LAS COMUNICACIONES.

Las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas. La consecuencia básica de los sistemas de comunicación existentes consiste en que los mensajes son transformados o alterados al pasar a través del sistema. El hecho de que sean transformados significa que el último receptor del mensaje recibe algo diferente de lo que fue originalmente enviado destruyendo así, la intención del proceso de la comunicación. (31)

Los problemas más característicos de comunicación en las organizaciones son la omisión, la distorsión y la sobrecarga.

### 2.6.1.1 OMISION.

Guetzkow, sugiere que existen dos formas principales de transformación: omisión y distorsión. (32) La omisión comprende la supresión de aspectos de los mensajes, y ocurre porque el receptor puede no estar capacitado para captar el contenido entero del mensaje y sólo recibe o pasa lo que puede captar. La sobrecarga en la comunicación puede llevar también a la omisión de materiales cuando algunos mensajes no son transmitidos a causa de su sobrecarga.

### 2.6.1.2 DISTORSION.

La distorsión se refiere a la alteración del sentido de los mensajes en su paso por la organización. Es muy propensa a

(31) Hall R. Op.Cit. Pág.266

(32) Guetzkow Harold. "Communication in Organizations". Pág.551

ocurrir en las comunicaciones horizontales como verticales, dadas las diferencias entre las unidades organizacionales respecto a objetivos y valores. La omisión y distorsión selectiva no son propiedades únicas de las organizaciones; ellas se presentan en todos los sistemas de comunicación, desde la familia hasta la sociedad entera. Sin embargo, son cruciales en las organizaciones ya que éstas dependen de comunicaciones exactas como base de acercamiento a la racionalidad.

#### 2.6.1.3 SOBRECARGA

Un problema de comunicación, tal vez más característico de las organizaciones que de otras entidades sociales, es la sobrecarga en las comunicaciones, dice Richard Hall. Esta lleva a la omisión y contribuye a la distorsión. Igualmente conduce a otros mecanismos de tramitación y ajuste por parte de la organización. Katz y Kahn anotan que existe ajuste de adaptación y de mala adaptación para la situación de la sobrecarga.(33) La omisión y la distorsión son de mala adaptación; también son normales.

Otro sistema empleado cuando se presenta la sobrecarga, es el turno. Esta técnica coloca a los mensajes uno después del otro, por fecha de recibo u otro criterio semejante. Una modificación del turno es el proceso de filtraje el cual comprende el establecimiento de prioridades para los mensajes. El factor crítico es en este caso la naturaleza de las prioridades.

(33) Katz y Kahn. Op.Cit. Págs.231-235

## 2.6.2 POSIBLES SOLUCIONES.

Un sistema perfecto de comunicaciones es imposible. Pero, las organizaciones tienen mecanismos por medio de los cuales tratan de conservar el sistema de comunicación tan despejado como les sea posible.

Downs sugiere varios métodos para reducir las distorsiones y otras complicaciones en el proceso de comunicación. La redundancia o duplicación de informes para verificación, que si bien aumenta el flujo de papel y otros medios de comunicación en la organización, permite a un mayor número de personas ver y oír una pieza determinada de información y responder a ella. Este es un procedimiento de corrección.

Sugiere también que, los receptores estén atentos a los prejuicios de los emisores y desarrollen sus propios contraprejuicios como instrumento de protección.

Otro método en las comunicaciones horizontales consiste en que el superior pasa de largo a los subalternos intermedios y vaya directamente a la fuente de comunicaciones.

La sugerencia final comprende el desarrollo de los mensajes a prueba de distorsión, empleando definiciones prefijadas e información fácilmente cuantificable. (34) Es evidente que el sistema de comunicación está afectado por otros factores estructurales y procesales.

(34) Downs Anthony. "Inside Bureaucracy". Págs. 118-127

La clave para el proceso de comunicación en las organizaciones está en asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en cantidad y calidad en el momento preciso. Todos estos factores pueden ser prevenidos con anterioridad. Si las organizaciones, sus miembros y sus medios estuvieran en calma, las tareas de la comunicación serían más fáciles. Puesto que obviamente este no es el caso, el proceso de comunicación debe mirarse como un proceso dinámico, con nuevos actores, nuevos medios y nuevas definiciones que entran constantemente en escena.(35)

## 2.7 MOTIVACION.

Existen diferentes variables que afectan a la cantidad y calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior, práctica en el trabajo y motivación.

La motivación se puede definir como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento.(36) Las condiciones son intrínsecas y extrínsecas al individuo. Casi todo el comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. De igual manera, las personas evitan las activi-

(35) Hall R. Op.Cit. Pág. 269

(36) Vinake W.E. "Motivation as a Complex Problem". Pág.13

dades que no les proporcionan recompensa o ayuda o las que tendrían como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de necesidades.

La motivación representa un motor que impulsa a la organización. Se han hecho algunas investigaciones en las que se ha conocido que existen motivos positivos para trabajar que son los de carácter voluntario y ligados a la naturaleza del hombre; y los motivos negativos que son los de carácter coercitivo, derivados de circunstancias externas al individuo.

Entre las motivaciones positivas están las del rol de trabajo como proceso estructurador de la personalidad; las del rol de trabajo como forma de realización y expresión personal; y las del rol de trabajo como medio de vinculación social.

Entre las motivaciones negativas están el salario, la estabilidad y otras ventajas materiales. Los aspectos materiales del trabajo serían una motivación no derivada de la naturaleza del operario, sino de su necesidad de subsistir en las condiciones dadas. "En cuanto a la necesidad económica, es la forma más frecuente de obligación que afecta a los fenómenos del trabajo". (37) Ante la situación que crea la sociedad, el trabajador se ve obligado para subsistir, a sacrificar toda satisfacción de sus motivaciones positivas con tal de obtener salario y estabilidad. La derivación de ello es la sensación de frustración en el trabajo.

(37) Friedman G. "Objetivo de la Sociología del Trabajo". Pág.26

Con esto se llega a la conclusión de que aquellas innovaciones que posibiliten siquiera un mínimo de satisfacción de las motivaciones positivas, beneficiarán la productividad.

#### 2.7.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORIAS.

Se puede decir que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas.

##### 2.7.1.1 TEORIA DE MASLOW.(1)

Dice que el hombre posee una escala de necesidades que son las siguientes:

- 1- Fisiológicas o primarias que son las indispensables para la conservación de la vida.
- 2- De Seguridad cuando el hombre desea estar cubierto de contingencias futuras y necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
- 3- Sociales es cuando el hombre requiere vivir dentro de una comunidad, necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- 4- De Estima, el hombre necesita darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales, que puede destacar y contar con cierto prestigio.

(1) Ver anexo 2.I



5- De Autorealización. El hombre necesita dejar huella de su paso en el mundo.

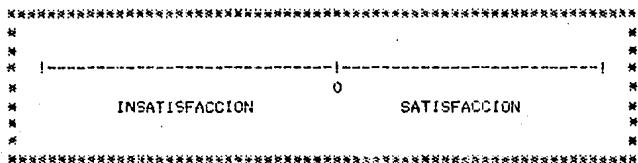
El modelo del hombre que se autodesarrolla y autorealiza se basa en la suposición de que el hombre tiene necesidades innatas de crecimiento y maduración y que experimenta un sentimiento y realización en la vida y en su trabajo. A medida que va satisfaciendo sus necesidades de bajo nivel se van activando las de nivel más alto.

#### 2.7.1.2 TEORIA DE HERZBERG.(II)

Dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto tales como, responsabilidad, iniciativa, creatividad, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción.

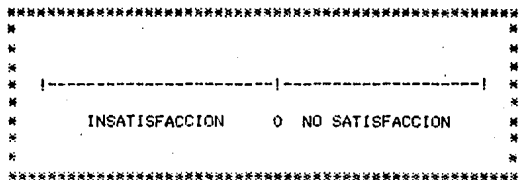
#### ESCALA MONODIMENSIONAL



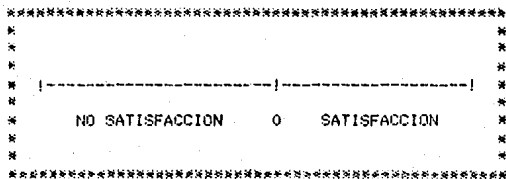
(II) Ver anexo 2.II

Herzberg apunta que por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

### ESCALA DE INSATISFACCION



### ESCALA DE SATISFACCION



Esta teoría ha sido muy combatida especialmente en el aspecto metodológico.

De acuerdo con los hallazgos de Herzberg, por lo menos la mitad de los incidentes de la insatisfacción de largo alcance eran consecuencia del apartamiento físico o psicológico del trabajo. La mitad de los incidentes de satisfacción mejoraban la actitud del individuo hacia la compañía, mientras que solamente la cuarta parte de los incidentes de insatisfacción daban como consecuencia una actitud negativa.

### 2.7.1.3 Teoría de McClelland, (III)

Las personas están motivadas primordialmente por tres factores: de realización, de logro y de afiliación y poder.

Esta teoría se basa en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este, su deseo de superarse o realizarse. El hombre público motivado por el poder y la realización creará un régimen totalitario.

Aunque las diversas teorías de motivación difieren y la investigación no respalda firmemente ninguna de ellas, existen áreas en las que todos están de acuerdo y las diversas teorías y modelos están relacionados entre sí.

### 2.7.2 MOTIVACION ADQUIRIDA Y MOTIVACION HACIA EL TRABAJO.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Una vez que hemos aprendido algo, esto pasa a formar parte del equipo conductual. Si los reforzamientos son numerosos, realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conductas pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: como nuestros valores y

(III) Ver anexo 2.III

normas, y por tanto de nuestros factores motivacionales adquiridos a través del aprendizaje.

A la motivación concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural. (38) La motivación es uno de los elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo que se fija en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Si el individuo contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, recibirá incentivos, pero en caso contrario, obtendrá sanciones. Tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación. La organización emplea esos medios para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; tratan de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar a los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen a lograr los objetivos de la organización.

(38) Arias Galicia. Op.Cit. Pág.68

## ANEXOS

### 2.1 ABRAHAM MASLOW.

Tomando como base los experimentos de E. Mayo, Maslow, elaboró una pirámide de las necesidades humanas, las cuales moldean su comportamiento. Esta pirámide es la siguiente:

Necesidades Fisiológicas.

Necesidades de Seguridad.

Necesidades de Aceptación.

Necesidades de Reconocimiento.

Necesidades de Autorrealización.

Esta pirámide muestra una jerarquía cronológica de las necesidades, pero su principal virtud es, que es dinámica, que en principio las necesidades más importantes son comer y dormir pero al estar satisfechas éstas, la pirámide se mueve y se buscan entonces las de seguridad y así sucesivamente. Sin embargo, las necesidades se satisfacen temporalmente y tarde o temprano vuelven a aparecer, de esta forma la jerarquía se vuelve dinámica a través del tiempo y las circunstancias. La pirámide de Maslow, si bien no presenta una verdad absoluta, ha servido como un marco de referencia muy útil para las teorías que aparecieron posteriormente.

Los estudios acerca del comportamiento humano, no terminaron aquí, se ha seguido hablando de esto a lo largo de la historia de la Administración pues como hemos podido observar, esta se ha ido inclinando al estudio del aspecto humano, notándose que estos recursos no pueden ser manejados como los recursos materiales.

## 2. II FREDERICK HERZBERG.

Buscando mejoras organizacionales y atendiendo al comportamiento humano, Herzberg elaboró su teoría "motivación-higiene". Hizo largas entrevistas a muchos ingenieros y contadores de diferentes compañías tratando de saber que era lo que en su trabajo les hacía sentirse felices y que cosas les hacía sentirse infelices. Al analizar los datos obtenidos de las entrevistas, Herzberg se dió cuenta de que había dos factores, independientes uno del otro, que afectaban la conducta de los trabajadores.

Notó que cuando la gente no se sentía feliz era por su preocupación hacia el medio ambiente que lo rodeaba. Y que cuando se sentían bien en su trabajo, era respecto a su tarea propiamente.

Así pues, Herzberg dió a los primeros factores el nombre de Factores Higiénicos y a los segundos el nombre de Factores Motivadores. Los higiénicos describen el ambiente del hombre y ayudan a que el hombre no se sienta a disgusto. Los factores motivadores, motivan a los individuos para lograr un mayor rendimiento.

### FACTORES HIGIENICOS

#### (MEDIO AMBIENTE)

- Dinero
- Supervisión
- Status y relaciones interpersonales
- Seguridad
- Condiciones y trabajo
- Políticas y Administración

### FACTORES MOTIVADORES

#### (TRABAJO MISMO)

- Trabajo mismo
- Reconocimiento
- Desarrollo
- Responsabilidad
- Logro
- Adelanto

Pensó Herzberg que aunque los dos factores sean importantes, la primacia de los motivadores es innegable, pues estos ven por la máxima realización y desarrollo del hombre, mientras que los higiénicos únicamente cumplen con la función de mantener a gusto al sujeto, es decir, que afectan más directamente a las necesidades biológicas que a las necesidades más elevadas que tiene el ser humano por ser una criatura racional con miras trascendentes. Dijo que la gente responderá mejor si se le amplian sus labores de acuerdo a su capacidad, para aumentar así la responsabilidad y ver el trabajo con un poco de desafío.

La gente empieza a satisfacer sus necesidades de estima y de autorealización al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias labores.



## 2.III DAVID C. McCLELLAND.

McClelland observó que hay personas a quienes les afecta de sobremanera la necesidad de obtener logros. Realizó estudios al respecto, de los que obtuvo algunas características típicas de este tipo de personas.

Segun McClelland los individuos motivados por el logro que puedan obtener, son hombres que tienen calculada una meta alcanzable aunque esta sea difícil. No dejan un problema sin solución y aceptan la responsabilidad de éste hasta su término. Le dan más importancia al logro personal que a las recompensas que pueda acarrearle una solución exitosa. A estos individuos les interesa recibir retroalimentación para ver como van realizando su trabajo. Se preocupan por hacer nuevas aportaciones, lo cual les reditua ascensos y aumentos de salario.

McClelland piensa que es posible enseñar a la gente para que se interese en este motivo de logro y ve en esto una gran ventaja para el desarrollo personal y de la organización.

Recordando las investigaciones realizadas por Elton Mayo este afirmó que muchos administradores pensaban que los obreros únicamente buscaban en el trabajo un medio para satisfacer las necesidades económicamente primarias olvidando que existen motivos y necesidades no económicas importantes para el individuo.

CAPITULO III

LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACION

### 3.1 CONCEPTO Y ESTRUCTURA DE GRUPO.

"Se puede decir que grupo es una pluralidad de individuos que se hayan en mutuo contacto; que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia".(39)

Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo.

Para que exista el grupo es necesario que existan relaciones psicológicas entre los miembros.

Los grupos existen porque cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás. Entonces la persona permanecerá dentro del grupo mientras esté le ofrezca más ventajas que el estar fuera. Se dice entonces que los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes.

Los grupos parecen mucho más poderosos y a la vez menos reales que los individuos. Parecen poseer propiedades que trascienden las individuales a pesar de que sólo los individuos pueden originarlas.

Las conductas del individuo son en parte fundamental moldeadas por la influencia del grupo. Lo que el individuo dice o hace no es producto de su personalidad aislada, sino que está ligado a lo que vive en el grupo, a las normas de éste, a su

(39) Cartwright y Zander. "Dinámica de Grupos". Pág.36

cultura, a la actitud colectiva del grupo frente a los grandes problemas, etc.

Davis define el grupo como "un conjunto de personas entre quienes existe un conjunto de relaciones definibles u observables".(40) En consecuencia, la palabra grupo no tiene porque referirse a un conjunto estable de relaciones sino más bien a la ubicación de la interacción o la interacción de las relaciones. En la terminología de los sistemas, "un grupo es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí sino que responden también a influencias exteriores".

Se puede contemplar también al grupo como un sistema social dentro de un sistema mayor: la organización.

Para perpetuarse a sí mismos, para progresar en el sentido de cumplir sus objetivos y proporcionar la protección y apoyo que necesitan sus miembros, los grupos de trabajo han de tener una estructura interna. Estructura quiere decir: el conjunto de características únicas que determinan las relaciones de los miembros, los unos con los otros y con los supervisores; las normas de conductas aprobadas y aplicadas por el grupo, sus sistemas de recompensas y castigos y sus sistemas de comunicaciones.

Todos estos aspectos de la vida de grupo están mutuamente compensados:

(40) Davis K. "Human Behavior at Work". Pág.20

- a. Todos ellos están interrelacionados.
- b. El cambio de uno de ellos tiene una repercusión inmediata en todos los demás.
- c. Los miembros se oponen fuertemente a los cambios en cualquier punto de ese sistema interrelacionado.

La estructura de grupo se refiere a los modelos constantes de sentimientos, percepciones y acciones que caracterizan las interacciones entre los miembros de un grupo.

Hay tantas estructuras de grupo como dimensiones de diferenciación en el grupo. Que entre las estructuras de grupo conocidas quizá las más significativas para el funcionamiento del grupo sean las sociométricas, la del poder, la de comunicación y la de representación.

#### 1. Estructura Sociométrica.-

La constituye el patrón de gustos y disgustos entre los miembros del grupo. Dicha estructura cubre las formas más importantes de sentimientos interpersonales, aprecio, rechazo e indiferencia. Por otra parte la amistad íntima facilita la comunicación y la total expresión de sí mismo entre los miembros. Los grupos amistosos en los que existe cohesión, tienden a ser más productivos y eficientes.

#### 2. Estructura del Poder.-

Es la distribución de la autoridad y de la influencia dentro del grupo. Si una persona controla los medios necesarios para la

satisfacción de las necesidades de los demás, dicha persona tiene poder sobre los demás. Una de las más importantes bases de la influencia en los grupos es el poder de recompensar, o poder de reforzar. Otras fuentes de poder incluyen el poder del experto, en el cual la influencia se deriva de los conocimientos y habilidades de la persona, y el poder de referencia que se da cuando la persona es imitada por otros miembros del grupo. El poder es importante porque determina el status de un miembro, su fuerza estimada y su prestigio. El miembro con mayor poder está más comprometido en la tarea del grupo, determina en mayor grado que los demás la calidad de la realización del grupo y recibe una mayor parte de las recompensas sociales.

El status del individuo en su grupo se refleja en sus sentimientos de autoestima. El ser admirado y consultado por otros del grupo lo hacen sentirse más fuerte e importante.

### 3.- Estructura de Comunicación.-

La estructura de comunicación se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, capacidad y distribución de los canales de comunicación afecta el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo. Los grupos difieren en el grado en que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros.



Las cuatro redes de comunicación variaban en el grado de centralismo, es decir, el grado en que forzaban la transmisión de las informaciones hacia una persona central.

Se encontró que la imposición de algunas formas de estructura de comunicación en el grupo aumenta su calidad formal organizada y sus probabilidades de ser eficiente, puesto que eleva el nivel de cohesión y de coordinación en el grupo.

#### 4.- Estructura de Roles.-

La estructura de roles o de trabajos es el patrón de tareas y responsabilidades de los miembros en el grupo; es la división de labores del grupo o distribución de roles. La estructura de roles está relacionada con la diferenciación de roles entre los miembros del grupo en función de la realización de los objetivos del grupo. La especialización de roles, tiene lugar porque la solución de los problemas comunes implica una diferenciación colaboradora de las funciones dentro del grupo.

### 3.2 EL GRUPO Y LA ORGANIZACION.

Los grandes organismos vistos internamente, se caracterizan por una complejidad de subgrupos. La especialización es la característica predominante del trabajo en nuestros días; y los organismos necesitan subgrupos especializados para el desempeño de muchas tareas requeridas.



Internamente, los organismos parecen colmenas con muchas celdillas. Una empresa moderna con organización matricial es una parrilla de proyectos especializados de operaciones sobrepuestas a funciones, recursos o especialidades centralizadas. En nuestro mundo de especialidades, todos dependemos de muchas otras entidades. Evidentemente, en el seno de los organismos, es factor esencial de interdependencia de partes o de grupos especializados.

Cada grupo de los organismos, es un sistema humano divisible en subsistemas mas pequeños.

Los organismos logran su estabilidad a través de la interdependencia afectiva de sus partes.

Los organismos son como los terrenos geológicos quebrados, caracterizados por grietas, desquebrajaduras y divisiones. Un organismo que desde lejos parece todo homogéneo, que presenta productos uniformes, con la misma marca de fábrica, visto desde cerca es una amalgama de muchos subsistemas humanos diferentes que necesitan cohesión gracias a las relaciones de colaboración.

Cada sector colindante brinda la oportunidad de colaborar o de competir; ambas tendencias se hallan siempre presentes y son factibles.

Un principio que se considera muy importante en el medio ambiente de la organización es el de las competencias basadas en

el supuesto de que los recursos disponibles son limitados en cantidad y de que los grupos pueden experimentar motivaciones si compiten unos con los otros por la posesión de esos recursos. Aunque esto puede ocasionar que se enfrente un grupo contra otro lo cual puede ser antifuncional.

En cambio, la colaboración se basa en el supuesto de que los recursos deseables limitados pueden compartirlos quienes toman parte en forma mutuamente satisfactoria; lo que puede hacer posible el acrecentar la magnitud de los recursos mismos.

A menudo, los grupos dependen unos de otros en alto grado y esa interdependencia exige ser facilitada por medio de la colaboración en vez de estorbarla con las competencias.

"Casi todo el mundo es capaz de aumentar considerablemente su eficiencia ayudando a grupos asesores a resolver problemas y trabajar eficientemente junto a ellos".(41)

Para que un grupo llegue al máximo de eficiencia, no es posible que el director oficial desempeñe todas las funciones directivas en todos los casos y en todos los momentos, es preciso que juntos todos los miembros del grupo se ayuden unos a otros bajo una dirección eficaz y gracias a su conducta como miembros que son. Se podría decir que lo que acontece en el organismo global repercute en los pequeños grupos de trabajo y viceversa.

(41) Rodil U. Florencio. "Conceptos de Organización". Pág.75

Conviene notar que los diferentes grupos tienen necesidades diferentes en el curso de la ejecución de trabajos. Por ejemplo, algunos grupos tienen necesidad de trabajo intenso para aclarar sus objetivos, otros quizá la tengan en mayor grado en lo que respecta a las relaciones personales.

Cierto tipo de relaciones de grupo, significan que dentro de un período determinado algunas actuaciones amistosas y hostiles, así como reacciones de un cierto rigorismo, ocurren entre los miembros de dos grupos. El hecho de cambiar estas relaciones entre los grupos significa cambiar el nivel en que esta multitud de hechos se realiza.

En el procedimiento para tomar decisiones de grupo se procura evitar los métodos de presiones intensas y favorables a la oposición a los cambios.

Es posible que el éxito de las decisiones de grupo se deba en parte a la tentativa de formular una decisión favorable, retirando los factores dinámicos opuestos en el fuero interno de las personas, en vez de aplicar a premios externos.

Si se considera el proceso social fijo como resultante de un equilibrio casi fijo, nos es dado esperar que en cualquier factor dinámico que se añada cambiará el nivel del proceso.

Muchos hábitos sociales están vinculados con la relación existente entre los individuos y ciertos estándares de grupos.

Si la persona trata de diferir demasiado de los estándares de grupo ha de tropezar con dificultades crecientes, sería blanco de burlas, se la trataría con severidad y al fin de cuentas sería despedida por el grupo. Por consiguiente, casi todo el mundo se mantiene muy cerca del estándar de los grupos a que pertenecen. En otras palabras, el nivel mismo del grupo adquiere valor.

Si la oposición a los cambios depende parcialmente del valor que tenga el estándar de grupo para la persona, debe disminuir la oposición al cambio si disminuye la magnitud del valor del estándar de grupo. Quizá se podría esperar que las personas sean aisladamente más dóciles que los grupos. Sin embargo, las experiencias en el adiestramiento directivo para cambiar diferentes tipos de hábitos, prueban que es generalmente más fácil cambiar a los individuos formados en grupos que cambiar a cualquiera de ellos separadamente. (42)

Mientras los estándares de grupos permanezcan sin cambio, el individuo se opondrá a ellos mas intensamente cuanto más se aleje de los estándares del grupo. Si estos mismos cambian, se elimina la resistencia debido a las relaciones entre el individuo y el estándar de grupo. Los cambios tendientes a un nivel superior de desempeño de grupos, frecuentemente tienen corta vida: después de entrar en la vida del grupo vuelve a su nivel anterior. Los grupos en las organizaciones en todos los niveles compuestos de individuos cuyas relaciones de trabajo son de jefe

(42) Rodil. Op.Cit. Pág.93

subalterno y entre iguales, se encuentran comúnmente en dificultad de actuar unos con otros de manera franca, espontánea y autoexpresiva. En esto quedan comprendidas cuestiones fundamentales, como son la buena disposición y la aptitud para portarse atentamente unos con otros, saber escuchar lo que dice otra persona y lo que siente, y saber la forma en que los recelos interpersonales impiden el desarrollo de relaciones sanas y honradas así como muchos obstáculos al fomento de la comprensión, consideración y confianza interpersonales.

El punto crítico del caso es, que estos problemas son objeto de examen de parte de las mismas personas que intervienen en estos tipos de acción recíproca en el ambiente del trabajo cotidiano.

El grupo se convierte en una organización. Los empleados forman grupos de amigos basados en sus contactos e intereses comunes y estos grupos surgen de la vida misma de la organización; estos grupos desarrollan una vida propia que esta casi totalmente separada del proceso laboral en que ha surgido, cosa que constituye un proceso autoengendrado y dinámico.

Puestos en contacto por la organización formal, los empleados interactúan unos con otros; esa interacción crea sentimientos favorables hacia los colegas y miembros del grupo. A su vez esos sentimientos pasan a ser vínculos más fuertes de identificación. Y entonces el grupo se convierte en algo más que una

simple colección de personas. Se crea en él un modo habitual de hacer las cosas, un conjunto de características que son muy difíciles de cambiar. Se convierten en una verdadera organización.

El hombre individual es imperfecto e incluso maligno, (43) y se requiere la organización social para lograr hacer cosas que él no puede hacer sólo o para controlar sus tendencias agresivas egoístas y explotadoras. Sin cooperación, organización social y grupos de varias clases, el hombre no sobrevivirá biológicamente y sin las condiciones de grupo, los valores sociales y las leyes u otros medios de controlar la conducta, la civilización sería imposible.

Cualquier persona responsable de manejar la vida en grupo debe tener algunos principios de trabajo con respecto a los valores que se ganarán o perderán a resueltas de cualquier tipo particular de actividad de grupo.

### 3.3 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

La distinción precisa que puede existir en estas dos formas, tiene sus bases técnicas en el concepto de la organización social, que surge mediante las propias necesidades del individuo en su desarrollo; la creación de ciertas organizaciones, no en

(43) Cartwright. Op.Cit. Pág.63

forma espontánea, sino por inventiva de los hombres, que vienen a cumplir ciertos objetivos en la división del trabajo; así se crean organizaciones comerciales, industriales, de beneficencia religiosas, etc., cuyos objetivos precisos previamente determinados deben alcanzar los individuos que a ellas pertenezcan. En la creación de estas organizaciones se establece una jerarquía dada por las diferentes funciones (directivas, operativas) que deben desempeñar los individuos para alcanzar los objetivos por lo que fue creada la organización. A esta estructura jerárquica y al hecho de su creación por los hombres, es a lo que comúnmente la teoría denomina "Organización Formal".(44) Sin embargo aunque exista la organización formal, las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conforme otro tipo de relaciones no previstas por la organización formal; relaciones que comúnmente no tienen vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, a la manera como surge la organización social en un grupo. Por esta característica de emerger espontáneamente en el seno de la organización formal, este tipo de relaciones se denomina "Organización Informal".(45) Entonces se podría decir que el grupo formado a través y por la estructura organizacional formal se denomina grupo formal; el formado dentro de la estructura de la organización pero sin ser creado y sancionado oficialmente es un grupo informal.

(44) Rodil. Op.Cit. Pág.32

(45) Huse E. "El Comportamiento Humano en la Organización".Pag.1

Un grupo de trabajo puede ser formal o informal, según esté o no reconocido o apoyado oficialmente por la organización formal. La organización formal de una empresa representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos. Este tipo de organización establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside, en última instancia, en el presidente del consejo de administración. Las órdenes descienden por esa escala, mientras los informes de lo que ocurre en los diversos departamentos, ascienden; pero la circulación de órdenes e informes es irreversible, las órdenes no deben ascender jamás, ni la información sobre la administración, descender. Existe una comunicación defectuosa entre los trabajadores y dirección, por lo que toca a los problemas y conflictos humanos.

El grupo formal compuesto por un director y sus subordinados puede ser relativamente permanente, aunque cambien sus miembros.

El grupo formal existe para alcanzar objetivos organizacionales; por lo tanto, es la organización la que lo establece, mantiene y sustenta. Las tareas u objetivos del grupo suelen estar bien definidas y sus miembros le son asignados sin tener apenas en cuenta sus deseos personales o su aptitud para trabajar juntos.

La organización formal posee tres características:

- 1- Es deliberadamente impersonal.
- 2- Se basa en relaciones ideales.
- 3- Se basa en que la competencia conduce a la eficiencia máxima.



Las dos primeras características implican que todo miembro de la organización no reacciona ante los demás en términos personales de agrado o desagrado sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y lugar que ocupa en la jerarquía.

La tercera característica fundada en la hipótesis del populacho, conduce a la pretensión de que la organización formal no sólo evita complicaciones humanas sino que tiene la ventaja adicional de ser flexible. Los individuos son unidades aisladas que pueden pasar de un puesto a otro de acuerdo sólo con su habilidad para hacer el trabajo.

Dentro de la organización, cada quien tiene un jefe y a la vez es jefe de otros; tiene una actividad mas o menos definida y es responsable ante alguien que requiere la ejecución de dicho trabajo. Es la organización en línea y representa una división básica en la estructura del trabajo en la empresa. Evidentemente, a mayor número de niveles en la estructura, corresponden mayores distancias sociales entre los individuos de la empresa.

Existen otras dos estructuras superpuestas:

La organización funcional y la técnica.

La estructura funcional depende del tipo de trabajo efectuado y la estructura técnica de la especialización. Por lo tanto, la funcional se basa en la subdivisión del trabajo en la empresa y su importancia reside en el hecho de que desde el ángulo

téorico es más indefinida por su naturaleza que la estructura fundada en la autoridad pura. Por eso surgen diferencias de opinión cuando hay que decidir que trabajo es el más importante.

En lo que se refiere a la organización técnica, el problema surge cuando se cuestiona cómo y dónde debe insertarse el especialista en el conjunto. Los especialistas y técnicos dan sólo asesoramiento por lo que no tienen autoridad en la línea de organización; no obstante, hay que introducirlos de alguna manera en esa línea.

Existen ciertas debilidades en la teoría de la organización formal, ciertos puntos que resultan vulnerables. Dos de esos puntos están constituidos por los problemas de la coordinación y los problemas humanos.

El de la coordinación es principalmente un problema de comunicación porque sin comunicación efectiva es imposible cualquier esfuerzo coordinable. Puede definirse la comunicación "como la capacidad de un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo". (46)

Los problemas asociados a la comunicación defectuosa se relacionan estrechamente con la segunda debilidad de la organización formal: que su propia naturaleza tiende a ignorar ciertos factores emocionales de la conducta humana.

Proyectada esta organización precisamente con objeto de que resulte racional y lógica y de reducir al mínimo los factores

humanos, está expuesta a conflictos cuando se enfrenta a los aspectos irracionales y emocionales de la vida industrial. Además, esta organización trata con lo predecible, la rutina y lo típico, y por ello se desconcierta al enfrentarse a lo impredecible a lo ilógico y a lo inesperado. La organización formal no puede descartarse de la empresa ya que es esencial. Ninguna fábrica puede entenderse si no se conoce su estructura formal, pero tampoco es posible comprenderla con esta única base. La razón es fácil de descubrir. Se ha prescindido de la variable más importante de la organización: el individuo.

Los grupos informales tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. Los grupos informales no patrocinados, reconocidos o quizá ni siquiera autorizados por la organización formal, existen fundamentalmente para mejorar el flujo de los procesos de información y comunicación. Las personas cuyo trabajo depende del de otras, desarrollan grupos informales para hacer el trabajo mejor y con mayor rapidez. Además, los trabajadores, pueden hallar más compensación en esos grupos que en los formales.

La organización informal se manifiesta en cinco niveles diferentes:

- 1- La organización informal total de la fábrica, es decir, grupos muy diversos relacionados entre sí.
- 2- Grandes grupos que generalmente inciden sobre algún aspecto particular de la política interna de la empresa.

- 3- El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la empresa.
- 4- Grupos de dos o tres amigos, particularmente íntimos, que pueden ser miembros de agregados mayores.
- 5- Individuos aislados, que rara vez participan en actividades sociales.

Algunos autores han señalado que se necesita una técnica especial para estudiar la organización informal de una fábrica. En primer lugar, debe tenerse en cuenta, que el estudio de los individuos aislados, por detallado que sea, no permitirá casi nunca información; deben observarse las relaciones sociales más bien que a los individuos. No se debe estudiar a cada individuo con objeto de obtener la imagen del grupo, ya que la conducta y las opiniones de los individuos tomadas por separado, pueden diferir de las que manifiestan al integrarse en un grupo.

En segundo lugar, es necesario distinguir entre acciones espontáneas y aquellas que son determinadas por consideraciones formales relacionadas con la ejecución del trabajo. La conducta técnica y sociotécnica es indiscutiblemente un aspecto de la organización formal, en tanto que la conducta social corresponde a la estructura informal de la fábrica. Cuando por cualquier razón la rotación del trabajo es alta y acepta fácilmente la labor casual, el ambiente resulta poco favorable al desarrollo de los grupos primarios, como no sea en los pequeños núcleos de empleados semipermanentes, que hay en casi todas las empresas.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Sin el auxilio de la organización informal, la organización formal sería a menudo ineficaz; lo cual sucede, de hecho, cuando los directores tratan de determinar todos los detalles de la producción, pues están demasiado lejos de ella para comprender muchos de los problemas que surgen; no obstante, frecuentemente dan órdenes fundadas en su supuesto conocimiento. Si sus mandatos se cumplieran al pie de la letra, resultaría la confusión, empeoraría el estado de ánimo y descendería la producción.

También hay organización informal en la dirección; existen las mismas palomillas que en ocasiones perturban la estructura total y que en otros casos parecen lubricar la estructura social. Se aprecia la misma lucha por la condición y la misma tendencia a eliminar a los individuos cuya actitud no es adecuada. En algunas empresas la actitud de la alta dirección es amistosa. El ambiente bueno o malo no es cosa que se origine en los planos inferiores, sino es algo que ocurre de arriba hacia abajo.

En ocasiones se pone en duda que sea sensato establecer la dicotomía entre la estructura organizacional formal y la informal; considera que, salvo en los extremos opuestos de un continuo, las dos están intrincadamente mezcladas.

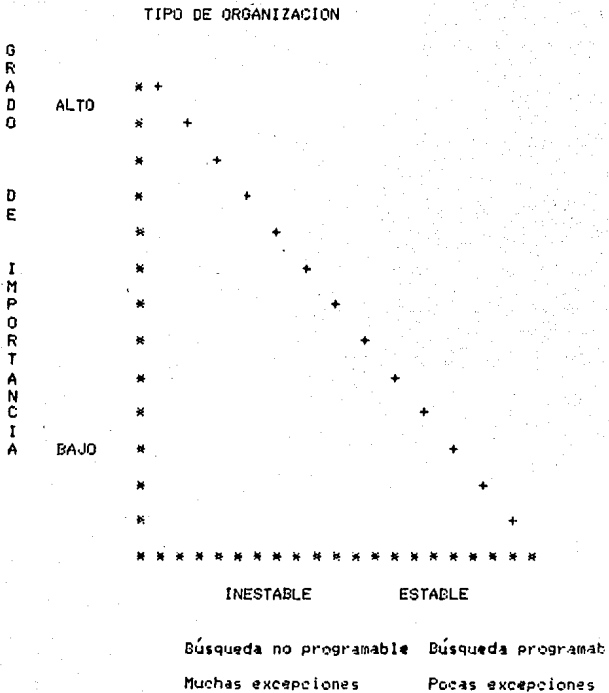
No obstante, si se ve la organización como un proceso de flujo de trabajo, es muy probable que la interacción en grupo formal se de entre personas cuyo trabajo dependa y esté relacionado con el de otras. En la mayoría de las organizaciones existe una red informal de personas que consigue que el trabajo que

se efectue evitando los canales burocráticos de comunicación formal.

En un estudio de relaciones de flujo de trabajo, se descubrió que las relaciones cooperativas y armoniosas entre los departamentos iban acompañadas de intercambios informales más frecuentes y positivos y que daban como resultado mayores recompensas; los departamentos con relaciones menos armoniosas se caracterizaban por una mayor adhesión a las reglas formales y por una interacción más formal con menos personas. Se podría decir entonces, que la organización informal que funciona debajo de la superficie puede ayudar a una organización a ser mucho más eficaz e innovadora. El método apropiado es encontrar a las personas clave de la organización informal y facilitar sus interacciones en la misma, aún cuando ello reduzca el tiempo que han de dedicar a sus ocupaciones formales.

Sin embargo, las consecuencias del comportamiento del grupo, desde un punto de vista de la organización, pueden ser tanto buenas como malas. Es evidente que algunas veces los grupos informales trabajan activamente contra el progreso de los objetivos organizacionales. Se ha demostrado que el grupo informal puede actuar en contra de los objetivos fijados por la empresa estableciendo unos nuevos o restringiendo los establecidos. (47)

(47) Rodil. Op. Cit. Pág. 364



La figura demuestra que la importancia de la organización informal para lograr que el trabajo se haga, aumenta en proporción directa a la inestabilidad de la organización. En la empresa cuyas tareas se salen de lo habitual y que emplea procedimientos de búsqueda no programables y que tiene que enfrentarse con muchas excepciones, la coordinación entre los grupos tiene lugar a través del ajuste mutuo cuando surge la necesidad y la interdependencia de los grupos en el proceso del flujo de trabajo es muy grande. En el otro extremo, hay menos necesidad de organiza-

ción informal, porque las decisiones se pueden programar en el nivel superior y porque existen pocas excepciones. En este caso, la organización informal, sirve para satisfacer las necesidades sociales, de seguridad y afiliación en el lugar de las necesidades del flujo de trabajo.

### 3.4 RAZONES POR LAS QUE SE INTEGRA UN GRUPO DE TRABAJO.

La principal razón por la que se integra un grupo de trabajo es, porque cada individuo es incapaz de conseguir sin ayuda alguna, sus propios objetivos.

"El objetivo de la organización es indirectamente un objetivo personal de todos los participantes. Es el medio por el cual sus actividades organizativas se ligan para satisfacer sus diversos móviles personales".(48)

Los miembros de un grupo industrial se unen por razones evidentes:

- 1- La base motivacional de afinidad, que son las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero y otros valores que pueden obtener del grupo.
- 2- Las propiedades del grupo, como son, sus metas, programas, estilo de funcionamiento y prestigio las cuales poseen una valencia positiva para la persona.
- 3- Comparten normas comunes.
- 4- Buscan los mismos objetivos.

(48) Margulies. Op.Cit. Pág.307



- 5- Es recompensante pertenecer a un grupo.
- 6- Comparten la misma cultura o subcultura.
- 7- Desempeñan el mismo trabajo.
- 8- Son paisanos o compatriotas.
- 9- Tienen la misma antigüedad en la empresa.
- 10- Tienen aproximadamente la misma edad.
- 11- Su nivel de comparación con otros grupos semejantes.

El individuo necesita pertenecer al grupo, puesto que es éste el que determina en gran medida, los sentimientos de orgullo, el prestigio y el valor personal.

De la participación y aceptación en un grupo que va más allá de uno mismo se deriva un sentido de pertenencia. De hecho, el grupo puede llegar a constituir una parte importante del sentido personal del individuo. El éxito y el reconocimiento de grupo produce orgullo y satisfacción en los miembros.

Se integran grupos de trabajo porque cada uno de sus miembros aportan y reciben estímulos de sus compañeros en sus labores. Los grupos realizan una función psicológica para el individuo: le proporcionan apoyo y tolerancia. Y algo muy importante es, que el grupo se fija metas a si mismo y se convierte en importante motivador para el individuo. Una vez que el grupo ha quedado realmente constituido, sus miembros se identificarán con sus éxitos y sus fracasos.

En situaciones de tensión, los individuos están en mejores

condiciones de defenderse que aquellos que se encuentran aislados; además, en los momentos dramáticos, el grupo es una fuente de ayuda y seguridad para sus miembros.

El individuo se funde con el grupo a consecuencia de una socialización y asociación constantes. A través de una integración con el grupo, se refuerzan o incluso distorsionan ciertas predisposiciones en la mente de sus miembros.

Los objetivos del grupo pasan a ser gradualmente tan importantes para la sensación de logro de cada uno de sus miembros, como cada una de sus propias necesidades individuales.

El grupo es el camino para la consecución de los objetivos que requieren un esfuerzo cooperativo; los problemas compartidos fomentan el desarrollo de la cooperación para resolver el problema. La comunidad de intereses, valores y actitudes constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier grupo, pues los miembros acuden para expresar sus ideas ante los demás y obtener su confirmación. Los individuos también se unen para satisfacer dos clases de necesidades: aprender de los demás y actuar con los demás. La primera implica compartir nuevas ideas y sus sentimientos, lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que los rodea; es la que motiva la formación de los grupos de aprendizaje. La necesidad de colaborar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no pueden hacer sólo, motiva la formación de los llamados grupos de acción. (49)

(49) Leon Mann. "Elementos de Psicología Social". Pág.43

La finalidad del grupo de aprendizaje es la superación del individuo y el objetivo de un grupo de acción es la productividad colectiva, el logro de eficacia de sus decisiones y de su acción colectiva.

Otra fuente de atracción del grupo es la necesidad de conocer el medio de obtener de la sociedad real la ratificación de los propios juicios y opiniones. Para satisfacer esta necesidad es menester pertenecer a un grupo, puesto que no hay modo de obtener directamente del medio esta información. En el grupo, el individuo se autosomete a prueba y se compara con los otros miembros. Los grupos también permiten a la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento; y a algunos miembros la realización de necesidades de poder y liderazgo. (50)

(50) Huse. Op.Cit. Pág.92

### 3.5 NORMAS Y COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO.

Los miembros empiezan a actuar y pensar del mismo modo ya que el simple hecho de convivir refuerza ciertos sentimientos y actitudes en el espíritu de cada uno de ellos. Los miembros desarrollan aproximadamente las mismas actitudes y valores que se denominan "normas". Existen normas formales, es decir, las escritas y otras son las informales, que son las que surgen de la interacción de los miembros del grupo. (51)

Los miembros del grupo de trabajo se ajustan a estas normas que tienen como finalidad hacer que la vida resulte mas aceptable a los miembros; que el trabajo resulte mas fácil o para realizar la calidad de lo realizado.

Las normas influyen tambien en que una persona decida o no unirse a un grupo determinado. Las normas del grupo se pueden traducir en tipos específicos de comportamiento resultantes de las relaciones mutuas e interdependencia de los miembros. La existencia de éstas ejerce una presión sobre los miembros en el sentido de que se adapten a ellas. :

Además de las normas de comportamiento de grupo de trabajo existen también normas de actitudes o valores de grupo. Las personas que trabajan en íntima relación propenden naturalmente a adoptar puntos de vista comunes que todo el mundo ha de compartir; aunque algunas veces las normas carecen de base real.

(51) Huse. Op.Cit. Pág.115

Se trata de simples mitos que han surgido de los propios temores o deseos del grupo, y sin embargo, que el grupo los acepte constituye un hecho que la dirección de la empresa ha de tener en cuenta.

Los miembros cuyas actitudes y valores difieren considerablemente de las normas han de decidir entre tratar de cambiar estos valores, aprender a aceptarlos o abandonar el grupo.

Probablemente las normas más importantes del grupo son aquellas que protegen a los miembros del mismo contra peligros exteriores, reales o imaginarios, especialmente procedentes de la dirección superior de la empresa. No todas las normas del grupo resultan compatibles con los objetivos de la empresa. Muchas veces los grupos instan a sus miembros a producir menos de lo que pueden lograr, intentan rechazar nuevos comitidos porque no aprueban el trabajo e incluso a veces cierran filas en un bloque compacto para oponerse a un nuevo supervisor.

Es una experiencia común y una conclusión de diversos trabajos de investigación sobre los grupos pequeños que las personas cuando trabajan juntas desarrollan en seguida modos de pensar y de actuar que se diferencian del comportamiento requerido para la ejecución de su trabajo o que se suman a este comportamiento es decir, pueden hacer más o menos trabajo del que se supone que han de efectuar de modo distinto o dedicarse a una actividad puramente social. En ocasiones, este comportamiento emergente ayuda a que la tarea sea ejecutada con más eficacia, mientras que en otras ocasiones estorba.

Existe un esquema que pone de manifiesto la diferencia y la interdependencia de:

- 1- El comportamiento con que comienza el grupo; es decir, lo que es dado y lo que es requerido por ciertos factores externos a fin de que la tarea designada al grupo pueda ser realizada.
- 2- El comportamiento que emerge a partir de lo que es dado o requerido.

No es necesario distinguir si el comportamiento del grupo es dado o requerido o emergente. No obstante, aquel que observe, estudie o dirija cualquier grupo lo comprenderá fácilmente y podrá predecir la forma de actuación de los miembros del mismo, si tiene en cuenta que gran parte del comportamiento que emerge es distinto; pero está relacionado con los modos de pensar y de actuar que las personas traen consigo al grupo y con el comportamiento requerido por el trabajo. Inevitablemente surgirá algún tipo de comportamiento distinto del mismo requerido por el trabajo y no será casual sino que estará relacionado en una forma comprensible con lo que es dado y lo que es requerido.

### 3.5.1 ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO.

Se consideran por separado los diferentes elementos de que se compone el comportamiento de un grupo y la forma en que se estudian estos elementos y como se relacionan entre sí. El esquema conceptual distingue tres elementos principales:

actividad, interacción y sentimientos. (52)

Estos términos son útiles siempre y cuando exista acuerdo general sobre su significado. Pueden definirse del siguiente modo:

- 1- Actividad: Lo que una persona hace.
- 2- Interacción: Comunicación o contacto entre dos personas de tal modo que la actividad de una responde a la de la otra.
- 3- Sentimiento: Idea, creencia o afecto acerca del trabajo y de otras cosas relacionadas con este.

A diferencia de las actividades y las interacciones, los sentimientos no son directamente observables. Por otro lado, existen dos tipos de sentimientos:

- 1- Sentimiento requerido: Idea, creencia o afecto que un empleado debe tener a fin de estar dispuesto a ejecutar la tarea que le ha sido asignada.
- 2- Sentimiento dado: Idea, creencia o afecto que un miembro del grupo trae consigo a este en virtud de su vida fuera del mismo y de sus antecedentes personales.

Del mismo modo, en el grupo hay dos tipos de sistemas: Externo e Interno.

El sistema externo está integrado por las actividades, los sentimientos y las interacciones que constituyen lo que es requerido y lo que es dado y por la relación existente entre estos elementos. El sistema interno está constituido por las actividades, los sentimientos y las interacciones que son

elaboradas internamente por el grupo a partir de lo que es dado y requerido, y por las relaciones existentes entre estos elementos.

### 3.6 COHESION.

Cohesión significa solidaridad. Los grupos facilitan grandemente la creación de las comunicaciones y el más fácil flujo de éstas entre los miembros, lo que se logra debido a que los grupos reducen muchas barreras psicológicas contra las comunicaciones y desarrollan lenguajes especiales que incluyen no sólo palabras con significados precisos y únicos para el grupo, sino que frecuentemente también crean reglas para el orden y clasificación de las comunicaciones.

La cohesión resulta de la atracción que un grupo ejerce sobre un individuo. En segundo lugar, existe cierto número de razones para que una persona pueda ser atraída por un grupo, pueden ser partidos políticos, equipos atléticos y muchas otras entidades atraen y retienen a las personas sobre bases diferentes a las de amistad. Por otra parte, un individuo puede pertenecer a varios grupos, y cada uno de ellos, en base a un tipo diferente de atracción. Como estos grupos pueden ser de diferente índole, un individuo quizá ostente múltiples memberships sin poner lealtades en conflicto. (53)

Los grupos resultan atractivos a los individuos por dos razones principalmente:

1- Los elementos sociales que en esencia son las satisfacciones

(53) Margulies. Op.Cit. Pág.145



que un individuo obtiene al ser miembro del grupo;

2- Las metas que alguien desea alcanzar fuera del grupo, pero que podrá lograr mejor al ser miembro del mismo.

El grupo sólo puede tener cohesión si ha tenido éxito en la realización de sus actividades constructivas y propias de las tareas grupales y al reducir al mínimo las actividades en provecho propio de sus miembros. Cuanta más cohesión existe en el grupo, más probable es que tengan valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. El grado de cohesión de un grupo afecta al grado en que dicho grupo es útil o perjudicial a la organización como sistema total. El hecho de que sea muy cohesivo el grupo aumenta también la probabilidad de que sus miembros puedan influir en otros para que modifiquen su comportamiento. Y en este caso, el mayor número de sus miembros se ajustan a las normas. (54)

De ese modo, la cohesión del grupo y la conformidad con las normas son factores que se refuerzan mutuamente. El hecho de que exista cohesión significa que a un miembro le es posible cambiar las normas a las que otros se ajustan. El deseo de un miembro de originar un cambio en el grupo es valioso; particularmente, si los otros consideran que las opiniones y actitudes de aquel son meritorias, reforzando así dichas opiniones. Esto produce una situación relativamente estable, que Homans identifica como una clase fundamental de equilibrio, es decir, que las variables básicas del funcionamiento del grupo permanecen estables a lo largo del tiempo. Esta estabilidad, argumenta Homans, se refleja en este paradigma: Beneficio = Recompensa - Costo y se puede (54) Cartwright. Op.Cit. Pág.110

describir como "justicia distributiva". Por ejemplo, un estudiante brillante puede sentirse superior (beneficio) si dedica un tiempo (costo) a dar lecciones particulares a estudiantes deficientes, actividad con la que el disfruta (recompensa). Así se explica parte del comportamiento del grupo. Homans a contribuido a centrar parte de la atención en el refuerzo como base del funcionamiento del grupo. Si no existiera refuerzo para permanecer en un grupo, las necesidades de sus miembros no podrían ser satisfechas y aquel se disolvería.

La condición de miembro proporciona varias recompensas; sin embargo para recibirlas, el miembro ha de aceptar las exigencias del comportamiento del grupo. Los individuos permanecen en un grupo o lo abandonan según el grado de aceptación de dichas exigencias y si las recompensas les parecen más valiosas que el costo de aquellas.

Así como los grupos establecen sus normas, también crean medios de aplicación de estas. El proceso de implantación de normas consiste en:

- 1- Educación.
- 2- Vigilancia de la conducta de los miembros del grupo.
- 3- Re-educación y apoyo al individuo para que cambie los errores de su modo de ser.
- 4- Medidas disciplinarias impuestas mediante comentarios causticos, rechazo por el resto del grupo o la violencia.(55)

Existen otros factores que afectan la solidaridad del grupo.

(55) Cartwright. Op.Cit. Pág.253

Cuanto mas alto es el estatus del grupo, mayor es su cohesión. El tamaño del grupo tiene una relación inversa con la cohesividad del mismo.

La cohesividad aumenta en parte debido a la interacción entre los miembros y esto les permite conocerse y caerse bien entre sí; por tanto, al ir creciendo los grupos es menos factible que una persona llegue a conocer bien a todos los otros miembros del mismo.

Cuanto mas aislado este el grupo de los demás mayor será su cohesión. De igual manera, comparten valores y normas de comportamiento comunes. Así a un grupo aislado del resto de la organización será probablemente más cohesivo y exigirá mucha conformidad a sus miembros.

El grado de dependencia tambien influye; a mayor número de necesidades individuales que pueda satisfacer o satisfaga un grupo, mayores serán su atracción y su cohesividad.

La competencia intragrupo es decir, entre los miembros del mismo, es destructiva de la cohesividad de este; empero, la competencia intergrupala, con frecuencia tiene influencias positivas sobre la cohesividad. El éxito obtenido mediante la competencia refuerza la cohesividad. Cuando el grupo no llega a fragmentarse, las cosas comienzan a estabilizarse de nuevo en una norma no muy distinta de la existente antes de la competencia.

Las relaciones estables son otro factor importante, la cohesividad parece depender de que exista un grado de estabilidad, en cierta forma mínimo, en el grupo; las relaciones entre las personas tienen que persistir por cierto tiempo para permitirles que se lleguen a conocer unas a otras. Los ritos sirven para ofrecer a los miembros cierta ceremonia en la cual participan y que no pueden hacerlo aquellos que no son miembros; los ritos sirven como una barrera para excluir a los intrusos.

El grupo proporciona al individuo un medio para obtener algo que desea profundamente:

- 1- Metas del grupo.
- 2- Metas personales a lograr mediante la membresía del grupo.
- 3- Locomoción del grupo, es decir, cada uno de sus miembros logra también un avance en lo personal.
- 4- Estatus o posición.
- 5- Actividades del grupo. Las personas ingresan al grupo debido a que el programa que se desarrolla les resulta de cierta significancia y les es agradable.
- 6- Las personas se asocian con otras cuya compañía es placentera. (56)

Las ligas de cohesión del grupo se debilitan cuando las metas de los miembros individuales entran en un conflicto sobre ciertas cosas, por ejemplo, en su estatus individual en el grupo.

### 3.7 DINAMICA DE GRUPOS PEQUEÑOS Y SU COMPORTAMIENTO.

Existe gran interés en los negocios, en el gobierno y en el ejército para mejorar la productividad de los grupos. Quienes se preocupan del bienestar social, están buscando diligentemente formas de reducir los conflictos intergrupo entre obreros y administradores.

Quien estudia la dinámica de grupo se interesa por adquirir conocimientos sobre la naturaleza de los grupos. La dinámica de grupos se refiere a una especie de ideología preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. Esta ideología hace hincapié en la importancia de la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupo.

Un segundo uso del término dinámica de grupo se refiere a una serie de técnicas como observación y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo que se han planeado para mejorar la habilidad de las relaciones humanas y en el manejo de conferencias y comités.

El tercer uso del término, se refiere a una serie de investigaciones dedicadas 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.

Un objetivo fundamental de la dinámica de grupo es proporcionar mejores bases científicas a la ideología y a la práctica. La dinámica de grupo busca descubrir nuevos principios generales respecto a las condiciones que producen los efectos. (57)

Cualquier persona responsable de manejar la vida en grupo debe tener algunos principios de trabajo respecto a los valores que se ganarán o perderán a resueltas de cualquier tipo particular de actividad de grupo.

Las bases fundamentales apoyadas por gran parte de los especialistas en dinámica de grupos, para saber que valores se ganarán o perderán pueden resumirse mediante cuatro proposiciones:

1- Los grupos son inevitables y ubicuos.

No puede existir un grupo de individuos que vivan en proximidad en condiciones tales que no existan grupos y que no haya cosa parecida a la membresía de grupo.

2- Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos.

La posición de una persona en un grupo puede afectar la forma en que los otros se conducen hacia ella y hacia cualidades personales como su nivel de aspiración y de autoestima. La membresía en sí, puede ser una posición preciada o una carga opresiva; han ocurrido tragedias de proporciones importantes por (57) Rodríguez. Op.Cit. Pág.57

excluir individuos de grupos y forzar la membresía de otros.

3- Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas.

Pensar que los grupos son por completo buenos o por completo malos se basa en pruebas convincentes.

4- Un correcto entendimiento de la dinámica de grupo posibilita el aumentar deliberadamente las consecuencias deseables en los grupos.

Conociendo la dinámica de grupo puede hacer que los grupos sirvan a mejores fines, pues el conocimiento de poder para modificar la conducta humana y las instituciones sociales.

Por lo tanto, los especialistas en dinámica de grupos que parten de estas suposiciones están de acuerdo con los individualistas en que los grupos sí ejercen poderosas influencias sobre la gente y que dichas influencias pueden ser dañinas para los individuos, para el grupo mismo y para la sociedad como un todo.

En lugar de concentrarse exclusivamente en los rasgos restrictivos e inhibidores de los grupos, los especialistas en dinámica de grupos abogan por un estudio científico de los mismos y las relaciones del individuo con los grupos, pues creen que el entender mejor a la naturaleza de estos últimos, posibilitará el planear grupos y procedimientos que pueden lograr mejor los fines legítimos de los grupos, aumentar los valores de la sociedad y enriquecer los recursos personales de los individuos. Los grupos pueden facilitar o inhibir el logro

de los objetivos sociales deseables y la tarea de la investigación es lograr comprender la naturaleza de la vida en grupo.

### 3.7.1 TIPOS Y CARACTERISTICAS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Un procedimiento para clasificar los grupos es seleccionar algunas propiedades y definir tipos de grupos según se presenten o no dichas propiedades. Entre las más comunes están: el tamaño, según el número de miembros, el grado de interacción física entre los miembros, el grado de intimidad, el nivel de solidaridad, la tendencia de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de papeles, también el lugar donde se controlan las actividades del grupo y donde están formalizadas las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros. Son un número considerable de tipos de grupos los que existen, pero combinando estas propiedades de maneras distintas resultan dicotomías: formal-informal, temporal-permanente, consensual-simbiótico.

Brooks (58) identifica cinco tipos de grupos que se encuentran en la organización:

1- Los grupos primarios.

Que hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo. Es poco frecuente encontrar grupos primarios en el lugar de trabajo.

2- Los grupos casuales en las organizaciones.

Son aquellos que se forman a la hora de tomar café.

(58) Margulies. Op.Cit. Pág.302



3- Los grupos educacionales.

Proporcionan la oportunidad de instruirse y de estudiar.

4- Los grupos terapéuticos.

Son utilizados por los graduados sociales, los psicólogos, los psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes. (59)

El sistema más similar a este tipo de grupo en la organización son los grupos T o de la formación sensible, cuyos objetivos son

- a) Incrementar la competencia interpersonal individual, ayudándole a ser más consciente de sus propios sentimientos y emociones, así como los de los demás.
- b) Darle al individuo una mayor conciencia de su rol y el de los demás en la organización.
- c) Ayudar a la organización a encontrar y solucionar los problemas y que a ésta mejore por medio de la formación de grupos. (60)

5- También de acuerdo a sus objetivos, se han formado grupos sociales, comités, clubes, pandillas, equipos, grupos de coordinación, grupos religiosos y muchos más.

### 3.7.1.1 PROPIEDADES DE LOS GRUPOS.

"Un grupo existe por encima de los individuos que lo componen y posee atributos distintos de los de sus miembros.

(59) Brooks W. "Speech Communication". Pág.95

(60) Goldhaber H. "Comunicación Organizacional". Págs.236-237

Se puede decir que un grupo se reúne piensa, decide, resuelve problemas, logra solidaridad, se vuelve organizado y tiene una estructura, una cultura o un sistema de valores. (61)

Cattell propuso que los términos usados para describir un grupo pueden referirse a cualquiera de tres conjuntos de descripción de grupos:

- 1- Características de los individuos que constituyen la membresía.
- 2- Atributos del conjunto de miembros considerado como un todo.
- 3- Relación que existe entre los miembros del grupo. (62)

### 3.7.1.2 FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE GRUPOS.

Se clasifican en tres categorías los papeles desempeñados por los miembros de un grupo:

- 1- Funciones de ejecución de tareas.
- 2- Su formación y mantenimiento.
- 3- Funciones individuales.

#### 1- Funciones de Ejecución de Tareas.

En esta clasificación se determinan las tareas en función de las gestiones para facilitar y coordinar los problemas de grupo. Los papeles pueden desempeñarlos varios miembros del grupo o sólo uno.

(61) Cartwright. Op.Cit. Pág.72

(62) Cattell R.B. "Human Relations" Pág.161

Entre los papeles se encuentran:

- a) Proponer ideas nuevas al grupo para la resolución de los problemas o considerar el objetivo de este.
- b) Recopilar información y así aclarar las proposiciones ya formuladas en función de su verdadera conveniencia.
- c) Buscar opiniones y esclarecer los principios aplicables a lo que emprende el grupo.
- d) El informador ofrece hechos o experiencias si es aplicable al problema del grupo.
- e) El proponente explica con claridad las proposiciones en función de ejemplos o de un significado detallado.
- f).El coordinador aclara o demuestra las relaciones entre las diversas ideas o proposiciones.
- g) El orientador define la situación del grupo respecto de sus metas.
- h) El evaluador compara al grupo y su funcionamiento con estándares similares.
- i) El animador estimula al grupo para que opere en forma intensa.
- j) El técnico de procedimientos facilita la actuación del grupo ayudándole en ciertas tareas.
- k) El registrador asienta por escrito las proposiciones registrables de las decisiones tomadas por el grupo.

## 2- Formación y Mantenimiento de los Grupos.

Los grupos permanecen o continúan siéndolo cuando estos tienen algunas de estas características: primordialmente tienen objetivos o propósitos comunes, interacción de comunicación de cara a cara, normas, roles e interdependencia.

El analista es el encargado de encauzar las participaciones del grupo, cuyo objeto es la formación de actitudes relativas a los grupos, la orientación entre los miembros y el mantenimiento y perdurabilidad de esa actitud centralizada en el grupo.

Cada miembro del grupo puede realizar varias funciones entre las que están las siguientes:

- a) El animador alaba, aprueba y acepta ideas.
- b) El armonizador procura conciliar desavenencias.
- c) El componedor opera por dentro de los conflictos en que se involucre su idea o posición.
- d) El guardián mantiene abiertos los canales de comunicación alentando o facilitando la participación de los demás.
- e) El determinador de estándares los expresa para que el grupo conozca en que nivel se encuentra en comparación con el mejor punto.
- f) El observador lleva un registro de diversos aspectos del procesamiento en grupo.
- g) El consentidor está de acuerdo con la actuación del grupo.

### 3- Funciones Individuales.

La supresión radical de las funciones individuales priva al grupo de estos datos necesarios para su autodiagnóstico acertado. La frecuente incidencia de la participación centralizada en los individuos contrastada con la centralizada en los grupos, exige siempre un diagnóstico de grupo.

- a) El agresivo no hace caso de las categorías jerárquicas y ataca al grupo.
- b) El estorboso ofrece resistencia negativa y terca.

- c) El que pide aprobación hace todo por llamar la atención.
- d) El autoconfesor pide un auditorio para manifestar sus sentimientos, percepciones y demás al grupo, y que no tienen que ver con éste.
- e) El joven disoluto mundano hace ostentación de que no le interesa el procedimiento del grupo.
- f) El dominante trata de imponer su autoridad para manipular al grupo.
- g) El que pide ayuda trata de causar impresión de inseguridad, de confusión personal y fuera de toda lógica.

"El hecho de que se conozcan las funciones del grupo en el desempeño de las tareas y en la formación y mantenimiento de los grupos, plantea, pero no resuelve la cuestión de cuáles funciones se requieran para el mejoramiento óptimo y la productividad del grupo".(63)

Toda solución del problema de los requisitos óptimos del desempeño de tareas debe proyectarse a la luz de un plan de rendimiento del grupo. En las diferentes etapas de selección y solución de problemas se requerirán diferentes funciones que dependerán del grado de desarrollo en que se encuentre el grupo y la madurez de este. Para mejorar la calidad de su funcionamiento, los grupos deben capacitar a todos y cada uno de sus miembros para desempeñar eficazmente las funciones requeridas.

### 3.7.2 GRUPOS VARIABLES CLAVE.

Varios factores influyen los resultados de las actividades de los pequeños grupos. Entre ellos se encuentran ciertas variables que relacionan las entradas con las transformaciones de los grupos.

Algunas de estas variables son las siguientes:

- 1- Roles funcionales.
- 2- Liderazgo.
- 3- Redes y ecología del grupo.
- 4- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- 5- Conformidad.
- 6- Conflicto.
- 7- Tamaño del grupo.

#### 1- Roles Funcionales.

Los investigadores de la dinámica de grupos han identificado dos roles principales asumidos por ciertos miembros del grupo: roles de tarea y roles de mantenimiento.

Los roles de tarea gobiernan la consecución de los objetivos inmediatos del grupo, como tomar una decisión, resolver un problema o completar un proyecto. Las necesidades socioemocionales son satisfechas por los roles de mantenimiento asumidos por ciertos miembros del grupo.

Los grupos que no tienen en cuenta las necesidades socioemocionales de sus miembros descubren que estas necesidades complican sutilmente las interacciones que tienen lugar para

realizar la tarea. Cuando esto ocurre se dice que el programa encubierto del grupo influencia su conducta.

Kelly resume la posición de estos roles funcionales diciendo que los grupos pasan por tres fases:

1- Clasificación.

¿De que se trata ?

2- Evaluación.

¿Qué opinas de ello ?

3- Decisión.

¿Qué haremos al respecto ?

Para seguir este proceso, el grupo selecciona a dos personas para representar dos roles: el especialista en la tarea que habla en términos de analizar el problema y el especialista en relaciones humanas que alivia las posibles tensiones del grupo sin desviarlo excesivamente de su tarea primaria. (64)

Benne y Sheats han detallado las conductas específicas, que siguen los miembros del grupo que representan los roles de tarea y de mantenimiento; también han identificado un tercer rol denominado "para provecho propio" que es disfuncional para la eficacia del grupo. (65)

En las conductas de tarea se incluyen actividades como:

- Iniciación.

- Dar y recibir información.

(64) Kelly J. "Make Conflict Work for You" Harvard Business Review 48. Págs.103-113

(65) Benne y Sheats. "Functional Roles of Groups Members". The Journal of Social Issues. Págs.41-49

- Dar y recibir opiniones.
- Elaborar y clarificar la información.
- Orientar y resumir la discusión.
- Prueba del consenso, probar si el grupo esta listo para tomar decisiones.

Entre las conductas de mantenimiento se incluyen las siguientes:

- Armonizar.
- Llegar a un arreglo.
- Apoyar y alentar.
- Arbitrar.
- Establecer y probar estándares.

Entre las conductas para provecho propio se encuentran:

- Bloquear rechazando las ideas.
- Dominar mostrándose autoritario.
- Mostrarse agresivo.

## 2- Liderazgo.

En muchas organizaciones, los grupos sin líder pueden ser disfuncionales para la consecución de las tareas encomendadas.

Se identifican siete conductas de liderazgo que oscilan desde el autoritarismo total hasta la más pura democracia.(66)

- 1- Tomar una decisión y anunciarla.
- 2- Vender su decisión.
- 3- Presentar sus ideas y sugerir que le formulen preguntas.

(66) Bavelas A. "Communication Patterns in Task oriented groups"



- 4- Presentar una decisión que pueda ser cambiada.
- 5- Presentar un problema, escuchar las sugerencias y tomar una decisión.
- 6- Definir los límites y pedirle al grupo que tome la decisión.
- 7- Permitir que los empleados se muevan dentro de los límites definidos por los superiores.

### 3- Redes y Ecología del Grupo.

Aquí lo importante son los modelos de flujo de los mensajes y la distancia física con relación a la productividad del grupo. Las redes del grupo determinan que canales están abiertos para el flujo de los mensajes. Los primeros estudios de las redes del grupo fueron realizados por Bavelas y Leavitt. (67) Consideran que los modelos de comunicación pueden ser el círculo, la cadena, la "Y" y la rueda.

Smith ha sugerido las siguientes proposiciones:

- 1- Inicialmente, las redes altamente centralizadas tienden a cometer menos errores.
- 2- El número de errores cometidos en una red disminuye en función de la familiaridad, la distribución sistemática de la información y el liderazgo autoritario.
- 3- El número de mensajes enviados disminuye en función de una fuerte centralización.
- 4- La moral del grupo se eleva en función de una ligera centralización, de un liderazgo no autoritario.

(67) Leavitt H.J. "some Effects of Communication"

- 5- La tendencia al liderazgo está en función de una fuerte centralización.
- 6- Las redes altamente centralizadas cambian menos las respuestas que las redes poco centralizadas.
- 7- Las redes de comunicación altamente descentralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas muy complejos mientras que las redes centralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas relativamente simples. (68).

Los grupos también se ven influenciados por los arreglos espaciales y por la distancia física que se establece cuando los miembros se sientan uno al lado del otro. Este estudio recibe el nombre de Ecología del Grupo.

Steinzor descubrió que las personas tienden a hablar más con los miembros del grupo que están sentados frente a ellos que con los que están a su lado. Sin embargo, cuando en la reunión hay un líder, Steinzor descubrió que lo contrario también era cierto. Sommer sostiene que los líderes en las discusiones de pequeños grupos gravitan hacia la cabecera de la mesa. (69) Stodtbeck descubrió que los miembros del jurado que ocupan la cabecera de la mesa tenían la mayor influencia en las decisiones tomadas, que los individuos sentados a sus lados. (70)

- (68) Steinzor B. "The Spatial Factor in Face to Face discussion Groups".
- (69) Sommer R. "Studies in Personal Space". Sociometry 22. Págs. 247-260
- (70) Stodtbeck F. "The Social Dimensions of a Man Jury Table". Pág. 42

#### 4- Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.

Las organizaciones se preguntan muy a menudo si la resolución de problemas y la toma de decisiones debe ser realizada por un sólo individuo o por un grupo.

Davis cree que los grupos producen más ideas y de mejor calidad que el individuo que trabaja sólo.(71) Sin embargo, Bouchard señala que cuando los resultados de un grupo son comparados con los resultados del mismo número de individuos trabajando individualmente, los resultados individuales son mejores que los resultados producidos por el grupo.(72)

Bunker y Dalton sostienen que esto es relativo ya que ciertos grupos pueden ser más eficaces que ciertos individuos en la resolución de cierto tipo de problemas.(73)

Por regla general, los grupos realizan un mejor trabajo que los individuos cuando la tarea exige la recolección de datos; pero los individuos consiguen mejores resultados con aquellas tareas que dividen el trabajo y que vinculan los resultados.(74)

Maier identifica las ventajas de los grupos:

- 1- Un total superior de conocimientos e información.
- 2- Aportan un mayor número de sistemas para resolver un problema.

(71) Davis K. "Human Behavior at Work". Pág.22

(72) Bouchard T.J. "Size Performance and Potential in Brainstorming". Pág.143

(73) Bunker y Dalton. "The Comparative Effectiveness of Groups & Individuals in Solving Problems". Pág.97

(74) Goldhaber. Op.Cit. Pág.244

3- La participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación.

4- Una mejor comprensión de la decisión tomada.

Maier (75) también identifica las desventajas del grupo:

1- Presión social.

2- Bivalencia de soluciones.

3- Dominación individual.

4- Objetivo secundario conflictivo.

Pace, Boren y otros (76) han publicado modelos destinados a la resolución de problemas:

1- Identificar y analizar el problema.

2- Generar posibles soluciones.

3- Evaluar las soluciones.

4- Tomar una decisión, en forma autoritaria, por votación o por consenso. (76)

5- Conformidad.

Asch sostiene que los grupos pueden influenciar a los individuos para que acepten las normas establecidas. (77)

Schein ha definido una norma como una serie de suposiciones o expectativas sostenidas por los miembros de un grupo u organización, relacionada con el tipo de conducta que es buena o

(75) Maier N.R. "Assets & Liabilities in Group Problem Solving the Need for an Integrative Function".

(76) Pace & Boren. "The Human Transaction". Pág.85

(77) Asch S. "Social Psychology". Pág.152

mala, correcta o incorrecta, apropiada o inapropiada, permitida o prohibida. (78)

Rosenfeld ha definido a la conformidad como el grado en que la conducta de un individuo corresponde a las normas del grupo. (79) Los grupos pueden establecer normas explícitas o implícitas. Las explícitas son normalmente verbales y formales, las implícitas no son explicadas, pero son comprendidas y aceptadas.

Por regla general, los individuos aceptan las normas del grupo que en un determinado momento, tienen mayor impacto en ellos.

Las características de la personalidad que pueden predisponer a los miembros del grupo a la conformidad son, entre otras, las siguientes:

- 1- Grado de humildad.
- 2- Nivel de confianza en uno mismo.
- 3- Autoritarismo.
- 4- Inteligencia.
- 5- Originalidad.
- 6- Necesidad de realizarse.
- 7- Necesidad de ser aprobado socialmente.

(78) Schein E. "Process Consultation Reading". Pág.171

(79) Rosenfeld L.B. "Human Interaction in the Small Group."

Las variables intragrupo que afectan a la conformidad son estas:

- 1- Cohesión, cuanto mayor sea, mayor será la conformidad.
- 2- Atracción ejercida por el grupo.
- 3- Importancia del grupo.
- 4- Grado de interacción, entre mas alto mayor conformidad.

Las presiones externas que parecen afectar la conformidad son entre otras:

- 1- Tamaño del grupo.
- 2- Estructura del grupo.
- 3- Dificultad del problema o de la tarea con que debe enfrentarse el grupo.
- 4- Novedad de la situación.
- 5- Presiones para conseguir el consenso.
- 6- El grado de crisis o de emergencia.
- 7- Grado de ambigüedad de la situación.

La desviación de las normas de un grupo en particular, resultan en el rechazo del miembro por parte del grupo.

Wenburg y Wilmot han identificado cuatro pasos seguidos por la mayoría de los grupos cuando intentan enfrentarse a las desviaciones, es decir, son inconformistas.

- 1- Retrasar toda acción, no hacer nada hasta que el miembro disidente.
- 2- Hablar entre ellos y utilizar el humor con el inconformista.

- 3- Ridiculizar al desviacionista.
- 4- Aplicar severas persuasiones.
- 5- Ignorar, aislar y finalmente rechazar al inconformista.
  
- 6- Conflicto.

Los conflictos son inevitables en las organizaciones. Kelly recomienda a los ejecutivos que admitan su agresión y ansiedad y que luego comiencen a enfrentarse a los conflictos del grupo en lugar de intentar sofocarlos, ignorarlos y evitarlos. Afirma que el conflicto productivo ocurre cuando se discuten abiertamente y se confrontan ideas relacionadas con tareas y proyectos. Admite que algunos conflictos son beneficiosos para el grupo o la organización.(80)

Applebaum (81) menciona cuatro causas de las fuentes de conflicto:

- 1- Los miembros del grupo trabajan muy íntimamente y son interdependientes.
- 2- Los miembros del grupo difieren radicalmente en su creatividad.
- 3- Los miembros del grupo poseen distintos valores y necesidades.
- 4- Los grupos deben tomar decisiones que son vitales para su continuidad.

(80) Kelly J. Op.Cit. Págs.103-113

(81) Applebaum Ronald. "Fundamental Concepts in Human Communication".Pág.89

Haiman ha sugerido que el grupo pueda desarrollar dos tipos de conflictos: intrínsecos y extrínsecos. Los intrínsecos son conflictos con respecto a significados, pruebas, razonamientos y valores; los extrínsecos se refieren a necesidades personales, posturas defensivas, sentimientos e intenciones. (82)

Los conflictos existen en los grupos, entre los grupos y en el contexto de la organización. Los grupos y las organizaciones que logran triunfar, aprenden a enfrentarse a los conflictos por medio de las confrontaciones abiertas y de las interacciones efectivas.

#### 7- Tamaño del Grupo.

Varios estudios han especulado sobre el tamaño ideal del grupo. Bales descubrió en sus experimentos que cinco era el número de miembros preferido; era lo suficientemente pequeño para que en él se diesen interacciones significativas y lo suficientemente grande como para generar las necesarias sugerencias para resolver problemas y para tomar decisiones. (83)

Berelson y Steiner informaron que el número ideal de los miembros de un grupo dedicado a la resolución del problema oscilaba entre cuatro y siete. (84) Applebaum y otros sostienen que el número ideal para que las comunicaciones sean efectivas oscilan entre cuatro y seis. (85)

(82) Haiman F. "Group Leadership & Democratic Action". Pág.74

(83) Bales, R.F. "Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups". Pág.65

(84) Berelson B. "Human Behavior". Pág.134

(85) Applebaum Ronald. Op.Cit, Pág.52



Scott afirma que los grupos diádicos producirán relaciones efectivas de trabajo o desacuerdos; los de tres personas producirán coaliciones; los de cuatro, desacuerdos y antagonismo debido precisamente a los desacuerdos de los dos grupos diádicos y el grupo formado por cinco personas será el mas satisfactorio. (86) A pesar de que Bales se muestra partidario de los grupos formados por cinco personas, sostiene que el tamaño óptimo debe variar segun las condiciones.

Thomas y Fink descubrieron que la calidad de la realización y la productividad del grupo estaba en función directa con el tamaño del grupo en ciertas condiciones. Que los miembros de los grandes grupos dedicados a la resolución de problemas se muestran menos satisfechos con la cantidad de tiempo disponible para discutir, con las oportunidades para participar y con las reuniones del grupo o con las decisiones por este tomadas. Los grupos más grandes tienden a incrementar la conformidad a las normas del grupo. A medida que se incrementa el tamaño del grupo, disminuye el grado de cohesión incrementándose la organización y la división del trabajo.

(86) Scott W. "Organization Theory", Pág.43

(87) Thomas E.J. y Fink. "Effects of Group Size". Págs.371-384

### 3.7.3 EFICACIA DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS Y SU ACTUACION COMO SUBSISTEMAS.

Bales ha sugerido una guía general para determinar si un grupo en particular está o no haciendo un buen trabajo:

1- Alrededor del 50% de todas las observaciones que se hacen en una reunión son respuestas mientras que el otro 50% consiste en preguntas y reacciones.

2- En casi todas las reuniones se dan el doble de reacciones positivas que de negativas.

3- Cuando los desacuerdo y los antagonismos se dan en un grado muy elevado, son exactos indicadores de la existencia de problemas.

4- Un excesivo número de acuerdos puede ser una indicación de falta de interés o de un medio ambiente amenazador o inhibitorio.

5- Los grupos que se encuentran en unas condiciones que facilitan sus operaciones tienden a mostrar unos niveles de sugerencias relativamente altos.

Schein enumera seis criterios para determinar si un grupo ha madurado y funciona tranquilamente o no. (88)

1- ¿Tiene el grupo la capacidad para tratar realísticamente con su medio ambiente y es independiente de éste hasta un grado óptimo ?

2- ¿Existe un acuerdo básico dentro del grupo sobre sus objetivos y valores ?

- 3- Que tenga clara autoridad sobre otra posición.
- 4- Que esté directamente conectado en la red de comunicación de la organización.

Reconozca o no el grupo explícitamente cualquier relación entre su forma de estructura y su efectividad, gran parte de los grupos hallan ventajoso desarrollar cierta especialización, cierta regularidad en las asignaciones y responsabilidades y cierta dependencia en su comunicación y coordinación internas.

Un grupo que decide la política y toma decisiones necesita un liderazgo considerado, permisivo, orientado a las relaciones en condiciones de buen clima de grupo. Las funciones directivas de guiar a una organización, exigen un liderazgo más motivado por el trabajo si las relaciones líder-miembros son muy buenas o muy pobres, pero orientado a las relaciones y considerado en grupo si el clima de grupo es moderadamente bueno. Es obvio que la naturaleza de las relaciones líder-miembros determinan el estilo de liderazgo que producirá una ejecución de grupo efectiva.

Los organismos propenden a caracterizarse por invasiones de un departamento en las labores de otros; por sus interdependencias y sus grupos de trabajo.

Lo que acontece en el organismo global repercute en los pequeños grupos de trabajo y viceversa.

No hay grupos sin partes diferentes o sin subgrupos o subsistemas. La causa de la discordia y de las subdivisiones en grupos son incontables. En ocasiones, las divisiones y la formación de grupos son rígidas, violentas y relativamente inalterables y cambian de continuo. Los grupos pueden ser intensamente rivales o tolerantes, estimulándose unos a otros.

Las grandes organizaciones se caracterizan por una complejidad de subgrupos. Las organizaciones necesitan subgrupos especializados para el desempeño de muchas tareas requeridas. En el seno de las organizaciones, es factor esencial la interdependencia de grupos especializados. Cada grupo de las organizaciones es un subsistema humano divisible en subsistemas más pequeños.

Estos subsistemas son abiertos y dinámicos, tienen entradas salidas, operaciones, feedback y fronteras. Los dos mantienen el equilibrio por medio del feedback y ambos tienen una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en conflicto.

Huse y Bowditch también definen al grupo como un subsistema dentro de la organización. Enumeran cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua y autopercepción como miembro del grupo. Basándose en la Jerarquía de Abraham Maslow, identifican cuatro necesidades individuales específicas que son satisfechas por los grupos:

1- Necesidades de Seguridad.

El poder y la seguridad que emanan los grupos proporciona protección.

2- Necesidades Sociales.

El sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.

3- Necesidades de Ego.

El hecho de resolver problemas laborales y tomar decisiones les proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.

4- Necesidades de Autorealización.

Del feedback que se consigue de los otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.

Huse y Bowditch sostienen que las necesidades sociales y del ego del hombre, son satisfechas y reforzadas por medio de su participación en grupos. Ciertas necesidades tan sólo pueden ser satisfechas por un grupo; por consiguiente, el hombre acude a los grupos para poder satisfacer sus necesidades. (89)

Se han identificado tres necesidades interpersonales para evitar la locura y deben ser satisfechas por medio de relaciones interpersonales.

1- Inclusión es nuestra necesidad de pertenecer, de establecer y mantener efectivas relaciones interpersonales.

2- La necesidad de poder se denomina control.

3- La necesidad de amor se denomina afecto.

(89) Huse E. y Bowditch J. "Behavior in Organizations". Pág.97

Estas tres necesidades son expresadas y deseadas.

Los individuos necesitan pertenecer, controlar y amar y también saberse incluidos, controlados y amados.

#### 3.7.4 PERTENENCIA AL GRUPO.

La fuente de atracción a los grupos es en primer lugar, que los individuos dependen de los demás para satisfacer la mayoría de sus necesidades y correlativamente, el grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran cantidad de fines. La comida el abrigo, la protección contra las amenazas exteriores y otras satisfacciones se obtienen normalmente dentro del grupo. En situaciones de tensión, la gente unida en el grupo está en mejores condiciones de defenderse que los demás individuos aislados y en los momentos dramáticos, el grupo es una fuente de ayuda y de seguridad para sus miembros. El grupo es el camino para la consecución de los objetivos que requieren un esfuerzo cooperativo; los problemas compartidos fomentan el desarrollo de la cooperación para resolver el problema.

La comunidad de intereses, valores y actitudes constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier grupo, pues los miembros acuden para expresar sus ideas ante los demás y obtener su confirmación. Festinger ha hablado de un impulso de autoevaluación, una necesidad de saber con de que es capaz. (90)

(90) Festinger L. "A Theory of Cognitive Dissonance". Pág.12

Para satisfacer esta necesidad es menester pertenecer a un grupo puesto que no hay modo de obtener directamente del medio esta información. En el grupo, el individuo se autosomete a pruebas y se compara con los otros miembros lo que le permite determinar si sus ideas, juicios y opiniones corresponden a la realidad social o no.

Los grupos permiten a la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento y a algunos miembros, la realización de necesidades de poder y liderazgo.

Segun Sherif y Sherif, los grupos se forman para proporcionar a los individuos sosten mutuo y un sentimiento de valor personal. El individuo necesita pertenecer al grupo, puesto que este, es el que determina en gran medida los sentimientos de orgullo, prestigio y de valor personal. Si el grupo pierde status o prestigio, lo mismo pasa a las personas que pertenecen a él y que con él se identifican.

Quando se pone en tela de juicio o se ataca la reputación del grupo, los miembros la defienden aun a costa de grandes sacrificios personales.

Al considerar cualquier individuo y un grupo en particular es evidente que existen entre ellos muchas posibles relaciones. La persona puede ser o no miembro. Pueden depender del grupo en

cierto grado para obtener cosas que valora. Puede considerar atractiva o repelente la perspectiva de ser miembro y el grupo a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo. La pertenencia puede ser voluntaria o involuntaria. Puede pertenecer simultáneamente a varios grupos y esas memberships pueden ser más o menos compatibles entre sí. También puede usar al grupo como referencia al formar sus creencias o actitudes, al guiar su conducta y al evaluarse a si mismo y evaluar el trato que recibe y evaluar a otra persona.

Cualquier perteneciente a un grupo particular queda afectado de alguna forma por el hecho de ser miembro. Es de esperarse que los efectos de la membership sobre una persona serán mayores cuanto mas fuerte sea el caracter de grupo de los individuos que lo componen.

La membership o no membership de un individuo en un grupo, tendrá para el profunda satisfacción. Se dice que una persona que es miembro de un grupo está en el grupo y se localiza dentro de sus límites. Pero los grupos se diferencian por el grado en que se involucran a la persona en su membership. Las partes dadas de una persona que están comprometidas por la membership, afectarán el funcionamiento del grupo y su significado para los miembros. A menudo la membership, hace que el individuo dependa del grado en muchas de las cosas que necesita.

La relación de un individuo hacia el grupo puede ser de atracción positiva si el grupo lo motiva a convertirse en miembro o a seguir siéndolo.



De atracción negativa si no desea pertenecer y de atracción neutral si la membresía le es indiferente. (92)

La posibilidad de que una persona pueda ser miembro de un grupo al que no desea pertenecer, hizo distinguir entre membresía voluntaria y membresía no voluntaria. Una persona puede verse obligada a permanecer en el grupo porque se le trata como miembro, porque no tiene otras alternativas o por los gastos que le implicaría el retirarse. Si el individuo desea abandonar un grupo pero no puede separarse, experimentará frustración y privación. Un grupo compuesto por tales personas poseerá características distintivas; muchas de las cuales crearán problemas a su funcionamiento efectivo. Suscitar lealtad en los miembros es un problema al que deben enfrentarse quienes guían tales grupos.

Otro tipo de relación es el no membresía involuntaria; esta relación surge cuando se excluye a alguien de un grupo al que desea pertenecer.

Un individuo determinado también es miembro de varios grupos. Sus relaciones con esos grupos pueden ser compatibles entre sí o pueden ocasionar conflictos de algún tipo.

Pertenecer a un grupo determina en el individuo muchas de las cosas que verá, oírás, pensará, aprenderá y hará.

(92) Cartwright y Zander. Op.Cit. Pág.64

La membresía afecta en gran parte la naturaleza de los estímulos existentes en el ambiente de la persona.

Determinado grupo atraerá o reclutará tipos distintivos de personas y puede retirarse del grupo la persona cuyos miembros de grupo sean demasiado diferentes de ella. Como resultado de tales procesos selectivos en el reclutamiento y en la conservación del personal, los miembros del grupo manifestaran ciertas similitudes.

### 3.7.5 GRUPOS DE REFERENCIA

Grupos de referencia se usa para denotar cualquier grupo con el que el individuo relacione sus actitudes. Una persona cuyas actitudes dependan, se formen o se basen en un grupo determinado, tiene una relación de referencia con dicho grupo.

De los muchos grupos que un individuo conoce sólo unos cuantos sirven de ordinario como grupos de referencia y están lejos de entenderse por completo las condiciones que determina la elección de estos grupos.

La persona responde selectivamente a los grupos. No todos los grupos a los que pertenecen afectan su conducta; inversamente, algunos grupos a los que no pertenecen ejercen una influencia en su conducta. Estos grupos con los que un individuo

se identifica y que ejercen influencia en su conducta, independientemente de que sea miembro o no de ellos, se llaman grupos de referencia.

Estos grupos cumplen dos funciones para el individuo; actúan como un estándar de comparación y como una fuente de normas. Los grupos que tienen una función de comparación o de evaluación sirven como puntos estándar de comparación mediante los cuales la persona puede evaluarse a sí misma y a los demás.

Las actitudes con respecto a las privaciones y a las gratificaciones se basan también en comparaciones con otros individuos que se encuentran en situación similar.

El grupo de referencia, en función de su comparación, puede representar un elemento dinámico en la jerarquía de status, un estándar que la persona trata de alcanzar y sobrepasar si es posible. En los grandes negocios, los ejecutivos se sirven a menudo de sus colegas como de un grupo de referencia en la competencia por el status.

Otra característica importante de los grupos de referencia es su función normativa. Los grupos son la fuente de valores y perspectivas del individuo, no sólo porque tienen el poder de premiar y castigar a los miembros sino también porque los no miembros que aspiran a pertenecer siguen sus normas de conducta y sus creencias. Dichos grupos se llaman de identificación, dado que su función normativa como formadores de valores depende del grado en que el individuo se identifica con ellos.

## GRUPOS DE REFERENCIA POSITIVOS Y NEGATIVOS.

Aunque usualmente, grupo de referencia es aquel del que se desea aceptación y aprobación, grupo de referencia positivo, en algunos casos, el individuo puede ser influenciado por un grupo que le disgusta, grupo de referencia negativo. Los negativos motivan a la persona a adoptar actitudes opuestas a las del grupo.

Se ha escrito que en muchos casos el referir negativamente las actitudes sociales a un grupo lleva a referirlas positivamente a otro, o viceversa, de modo que las actitudes se refuerzan doblemente.

Los grupos de referencia no son necesarios ni absolutamente positivos o negativos. En función de las áreas de conducta involucradas, un grupo puede ser un grupo de referencia positivo o negativo o no ser simplemente grupo de referencia con respecto a otra cosa o situación.

### 3.7.6 ATRACCION INTERPERSONAL EN LOS GRUPOS.

Un grupo será más atractivo cuanto mas se atraigan entre sí los miembros. ¿Cuáles son las razones por las que se atraen unas personas a las otras dentro de los grupos y desarrollan amistades intimas ? Un aforismo dice que los pájaros del mismo plumaje se juntan en bandada.

Desde hace ya varios años se ha desarrollado una teoría según la cual las personas que tienen actitudes similares se sienten atraídas las unas a las otras. Se postula una tendencia hacia la simetría en las relaciones interpersonales; los individuos que tienen actitudes similares con respecto a objetos sociales importantes tales como niños, automóviles y música se sienten atraídos mutuamente. La similitud de personalidad como la similitud de actitud es una base importante de la atracción. Hay muchas pruebas de que las personas que se atraen unas a otras tienen personalidades parecidas.

Según un punto de vista opuesto, una cierta clase de disimilitud entre los individuos es responsable de la atracción. El principio de complementariedad explica la atracción, es decir corresponde a la teoría de las necesidades complementarias. Se ha dicho que dos razones importantes por las cuales permanecen exitosas las amistades son, primeramente, porque cada miembro de la relación encuentra recompensas en ella, puesto que sus necesidades se expresan en un tipo de conducta que tiene características de recompensa para el otro miembro. Y en segundo lugar, las personas se sienten atraídas por quienes tienen cualidades a las que aspiran, pero que no pueden desarrollar.

En ciertas relaciones y bajo ciertas circunstancias, la complementariedad será preferida a la similitud; en otros momentos, la contraria será mejor. La similitud es el determinante más significativo de la atracción entre las personas, pero es obvio que la importancia relativa de los dos principios será influenciada por el propósito de la relación, la etapa de la

relación y la importancia e intensidad de los rasgos similares y diferentes.

Las teorías de la atracción por intercambio explican la amistad de grupo en términos de las recompensas y los costos incurridos por los participantes en la interacción. Recompensa es toda satisfacción o reducción de necesidad obtenida por la relación. Los costos incluyen los castigos sufridos en la relación, tales como fatiga, molestia, angustia y miedo del desconcierto. Cada participante en la relación está dispuesto a abandonarla, a menos que las recompensas sean superiores a los costos. Hay dos estándares con los que cada miembro aprecia la balanza de recompensas-costos derivada de la relación. El nivel de comparación es un valor promedio, derivado de sus experiencias pasadas y de su conocimiento de relaciones comparables. Otro estándar usado para esta apreciación es el nivel de comparación para las alternativas, basado en los costos y ganancias que pueden obtenerse en otras relaciones alternativas. Aunque la teoría del intercambio tiene algo que decir en la cuestión de la atracción mutua, se refiere principalmente, a las consecuencias de la dependencia de una persona con respecto a otra.

Se acepta generalmente que si un miembro del grupo proporciona recompensas o medios de satisfacer sus necesidades a otro de modo directo, o si se le percibe como potencialmente capaz de hacerlo se le dará una atracción.

Se ha encontrado que la atracción es función de muchas características poseídas por las dos personas.

La atracción se da también cuando las personas llegan juntas a ser miembros de un grupo exitoso o atraviesan juntas una situación adversa. Con todo esto se demuestra que hay muchos factores asociados con la atracción interpersonal en los pequeños grupos sociales.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO, ANALISIS Y RESULTADOS



## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO, ANALISIS Y RESULTADOS.

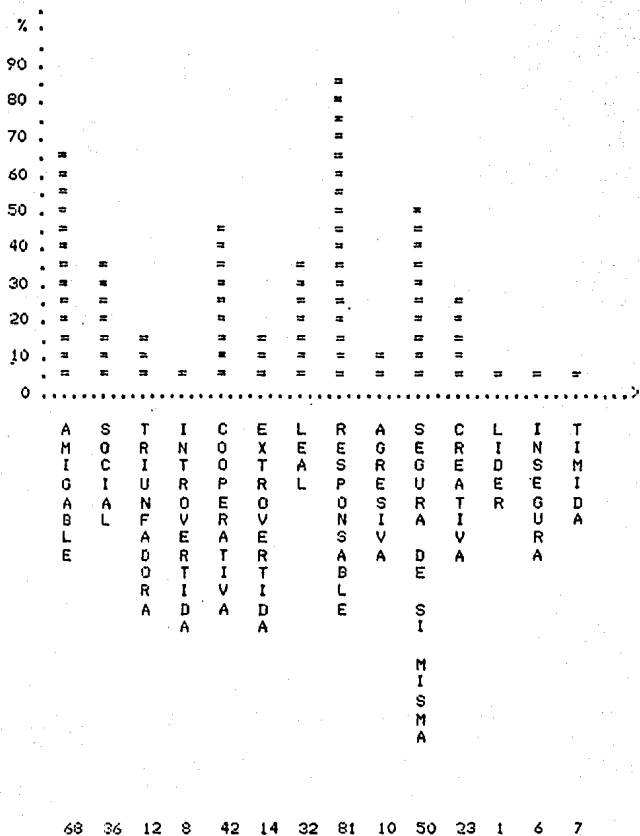
Este capítulo tiene por objeto presentar los resultados del cuestionario aplicado en las empresas encuestadas y através del análisis realizado para dicho cuestionario, comprender el comportamiento de los grupos de trabajo dentro de algunas organizaciones mexicanas.

Se muestra el análisis que se hizo para cada pregunta, así como su gráfica correspondiente.

A continuación, se lleva a cabo la comparación de los objetivos planteados en la planeación de la investigación, con los resultados obtenidos de la investigación de campo, comprobando que sí se alcanzaron. En la misma forma también se compara la hipótesis.

Cabe recordar que el número de entrevistados fue de 100, siendo 24 preguntas a contestar.

1- Usted se considera una persona...



CARACTERISTICAS

De acuerdo a las respuestas obtenidas, la característica más frecuente en los miembros es la responsabilidad seguida por la de ser amigables. La primera con 81 puntos de 100 y la segunda con 68.

Aunque el ser humano es unico en su personalidad, se comportan en forma parecida cuando se trabaja en grupo.

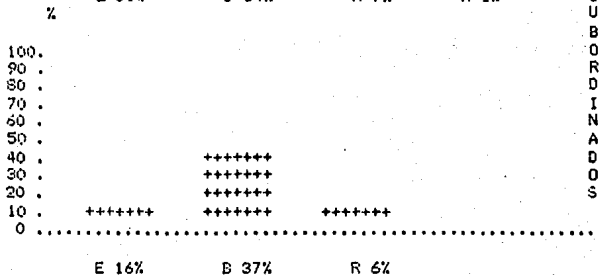
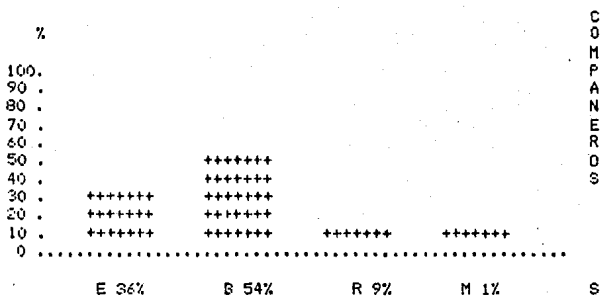
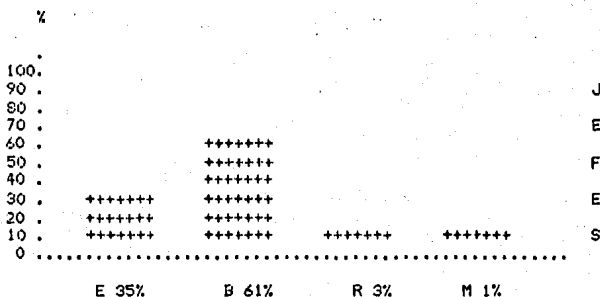
La personalidad es el centro de estudio de la psicología porque es la unidad a la que quedan referidas todas las manifestaciones como conducta, motivación, percepción, emoción, etc. Esta personalidad se forma por incorporación de roles y toda conducta es siempre, al mismo tiempo, un rol social. En la formación de la personalidad asume una gravitación fundamental de la organización de los grupos.

De acuerdo con la psicología surge un punto intermedio entre la psicología individual y la colectiva, que es la psicología organizacional, en la cual la conciencia personal no se diluye tanto como en la masa, pero tampoco se conserva tan entera como pudiera estarlo en un ermitaño.

Cabe señalar que siendo la responsabilidad el porcentaje más alto que se obtuvo de estas características personales, se deba a que cuando el individuo se adapta a su organización y satisface sus necesidades de pertenencia, va sintiendo una extensión o dilatación de su personalidad individual y siente entonces, como suyas las metas, los triunfos, los fracasos, las tradiciones y las normas de la empresa, y por tanto se siente responsable de estos.

Sin embargo, sólo el 1% de los entrevistados, se consideró líder, afirmando que no lleva buenas relaciones con sus compañeros.

2-¿Cómo son sus relaciones con sus jefes, compañeros y subordinados. Excelentes (E), buenas (B), regulares (R) o malas (M).



Por la encuesta se puede apreciar que las relaciones con los jefes, compañeros y subordinados son principalmente buenas y algunas personas las consideran excelentes.

Son pocos los que tienen malas relaciones con éstos.

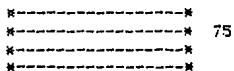
Con los resultados obtenidos se demuestra que en las empresas investigadas existe un estado de armonía.

El 41% de las personas no contestaron la pregunta en cuanto a sus relaciones con sus subordinados, ya que al haber aplicado los cuestionarios sin ninguna jerarquización específica, algunos de ellos no tenían subordinados.

3-¿Qué es lo que a usted lo motiva a trabajar ?

PORCENTAJES

LE AGRADA SU TRABAJO



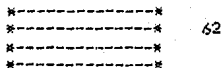
PARA TENER RELACIONES SOCIALES



COMO UNA FORMA DE EXPRESION PERSONAL



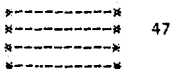
POR UN SALARIO



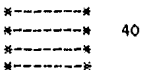
POR LA ESTABILIDAD DEL EMPLEO



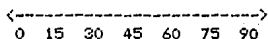
POR LA NECESIDAD DE SUBSISTIR



PARA SATISFACCION PERSONAL



NUMERO DE ENTREVISTADOS



Por lo que se puede apreciar en la gráfica, 75 de las 100 personas entrevistadas afirmaron que trabajan porque les agrada su trabajo. De esas mismas 100 personas, 62 expresaron que trabajan por un salario. 47 personas opinaron que lo hacen por la necesidad de subsistir y 40 que es por una satisfacción personal.

Por último piensan, que lo que los motiva a trabajar es la estabilidad del empleo, para tener relaciones sociales y como una forma de expresión personal.

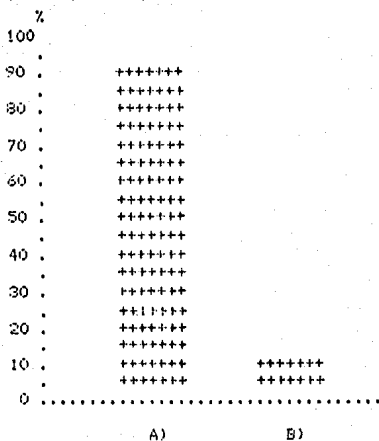
Por lo que se observa en esta pregunta, se ve un poco confirmada la teoría de A.Maslow de la cual hablamos en el Capítulo 2.6.1 de la motivación.

Se observa que el hombre se siente más que nada motivado a trabajar por un salario que podría incluirse en las necesidades fisiológicas o primarias de Maslow. Luego está la necesidad de subsistir que entraría en las necesidades de seguridad. Las necesidades de estima que sería por satisfacción personal; las necesidades sociales que sería precisamente, el tener relaciones sociales y por último la necesidad de autorealización que sería como una forma de expresión personal.



4-¿Siente usted que cuándo se le sabe motivar al trabajador  
aumenta la productividad ?

RESPUESTAS	%
A) SI	90
B) NO	10



De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 90% afirmó que cuando se motiva al trabajador positivamente, aumentan la productividad. La motivación se puede definir como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento. La motivación representa un motor que impulsa a la organización.

Entre los motivos positivos para trabajar están las de rol de trabajo como proceso estructurador de la personalidad; las del rol de trabajo como forma de realización y expresión personal y el rol de trabajo como medio de vinculación social.

Entre las motivaciones negativas están el salario, la estabilidad y otras ventajas materiales.

Ante esta situación, con un mínimo de satisfacción ante las motivaciones positivas, beneficiarán la productividad.

Como se dijo en el tema 2.6.2, si el individuo contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, recibirá incentivos, pero en caso contrario, obtendrá sanciones. Tanto los premios como los castigos van a redundar en su motivación.

Es por eso que la organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros para que éstos contribuyan a lograr los objetivos de la organización.

En esta pregunta nos dimos cuenta que casi todas las personas encuestadas sienten que cuando están motivadas si trabajan mejor por lo que se logran los objetivos de la

organización.

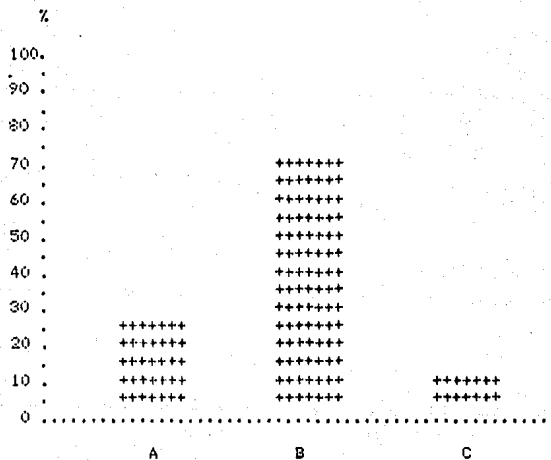
Las respuestas del 90% de las personas declararon que la motivación si influye en sus trabajos.

Afirmaron que cuando son motivados se sienten también apoyados, animados, que se les impulsa y se concentran mejor en su trabajo porque están a gusto, tienen más confianza y porque la satisfacción personal es mayor.

El 10% que afirmó no haber relación alguna entre la motivación y la productividad, declararon que si el trabajador quiere, puede poner todo su empeño en su trabajo y echarle ganas aunque no este motivado.

5-¿El trabajo que usted realiza requiere de trabajar sólo, en grupos pequeños o en varios grupos ?

RESPUESTAS	%
A) Trabajar sólo	25
B) Grupos pequeños	68
C) Varios grupos	7



El 68% de los entrevistados contestó que trabajan en grupos pequeños. Aquí se observó que los grupos existen cuando cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás. Claro esta, cuando el trabajo se presta a ser realizado en forma grupal.

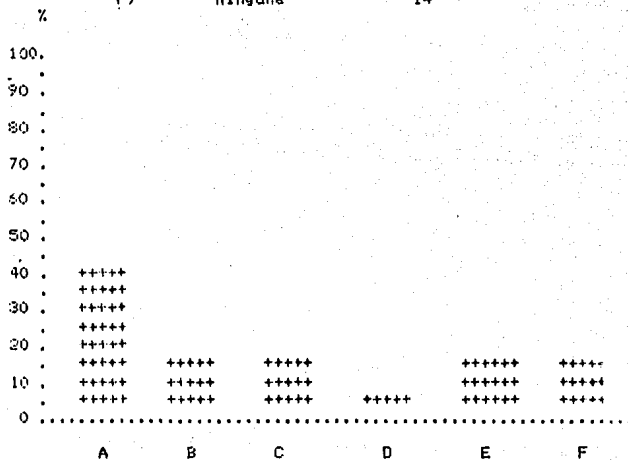
Por lo que se ve, el 68% de las personas encuestadas requiere trabajar en pequeños grupos y son pocas las personas que requieren trabajar solas al igual que aquellas que requieren trabajar en varios grupos.

Según se dijo en el tema 3.7.2 el tamaño del grupo varía según las condiciones. Pero la calidad de la realización y la productividad del grupo está en función directa con el tamaño del grupo en ciertas condiciones.

Los problemas se pueden resolver más fácil en grupos pequeños, ya que, a medida que se incrementa el tamaño del grupo disminuye el grado de cohesión en el mismo.

6-¿Con cuántas personas prefiere usted realizar su trabajo?

	NUMERO DE PERSONAS	%
A)	2	41
B)	3	13
C)	4	12
D)	5	5
E)	más de 5	15
F)	ninguna	14

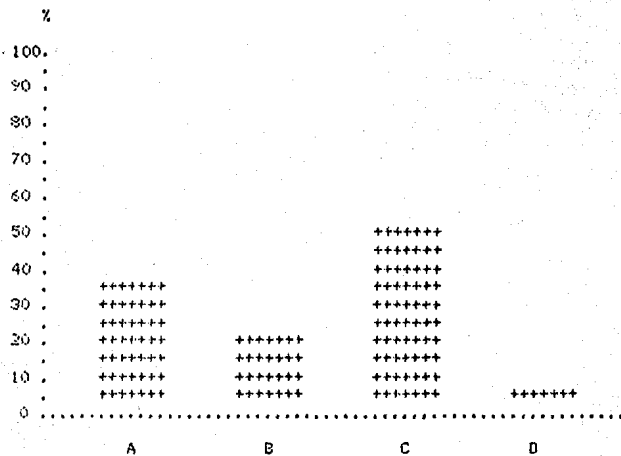


El número de personas con las que se prefiere realizar el trabajo varía en todos los grupos. Pero se puede apreciar que la mayoría prefieren trabajar con sólo 2 personas, por lo que se confirma lo que se señaló en la pregunta anterior de que casi todas las personas prefieren también trabajar en grupos pequeños ya que de esa manera pueden coordinarse mejor, influyendo de manera decisiva la comunicación. Es decir, ya que el número de los miembros del grupo es muy reducido puede existir una muy clara comunicación, y ponerse de acuerdo más fácil en las situaciones o problemas que así lo ameritan.

Sin embargo, cabe señalar que el número de personas con las que se prefiere realizar el trabajo variará según el tipo de trabajo que se realice y las condiciones en que éste se encuentre.

7-¿Tiene usted grupos de amigos dentro de la empresa ?

	NUMERO DE GRUPOS	%
A)	1	27
B)	2	20
C)	mas de 2	48
D)	ninguno	5





Por lo que respecta a los grupos de amigos en la empresa, es decir, en la organización informal, casi la mitad de los entrevistados afirmaron tener más de dos grupos de amigos. Estas relaciones de amistad, de respeto,, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales, surgen espontáneamente entre los individuos, ayudan al flujo de información y comunicación; además de hacer el trabajo mejor y con mayor rapidez.

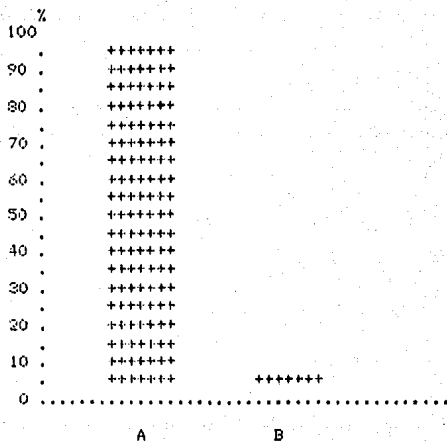
Solo el 5% contestó no tener amigos en su lugar de trabajo.

En esta pregunta nos hubiera gustado averiguar si los grupos de amigos realizaban el mismo trabajo o no; ya que los grupos informales tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. Las personas cuyo trabajo depende del de otras, desarrollan grupos informales para hacer el trabajo mejor. Además, los trabajadores pueden hallar más compensación en esos grupos que en los formales.

Sin el auxilio de la organización informal, la organización formal, sería a menudo ineficaz.

8-d Tiene usted buena comunicaci3n dentro del grupo ?

RESPUESTAS		%
A)	SI	94
B)	NO	6



Las respuestas de esta pregunta son muy interesantes ya que señalan la vital importancia de una buena comunicación no sólo entre el grupo, sino en toda la organización.

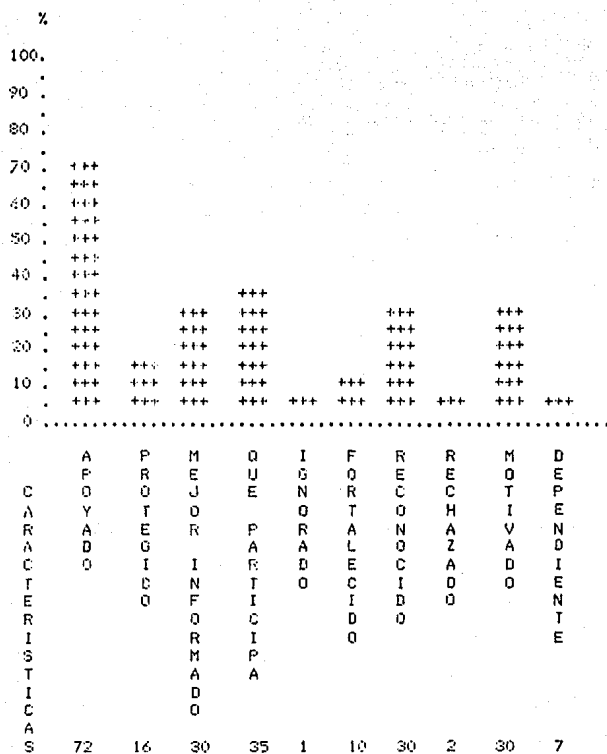
El 94% afirmó que a cualquier nivel que se efectue la relación entre dos o más individuos, se plasma en comunicación, ya sean ideas, sentimientos, o conocimientos. Y que la comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos y así alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

Sólo el 6% de los entrevistados dijo no tener una buena comunicación.

A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y hacia las personas, la comunicación se vuelve más importante.

Se necesita tener una buena comunicación dentro del grupo para saber lo que puede estar pasando en un momento dado.

9- Dentro de sus grupos de amigos en la empresa, se siente usted...



Esta pregunta resulta muy interesante ya que podemos darnos cuenta que la mayoría de las personas encuestadas se sienten apoyadas, reconocidas, motivadas, que participan y mejor informadas, dentro de sus grupos. Por lo que se confirma lo señalado en el tema 3.7.4 de que los grupos permiten a la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades sociales tales como afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento; y además a algunos de los miembros, como los que indicaron que participan, les permite la realización de necesidades de poder y liderazgo.

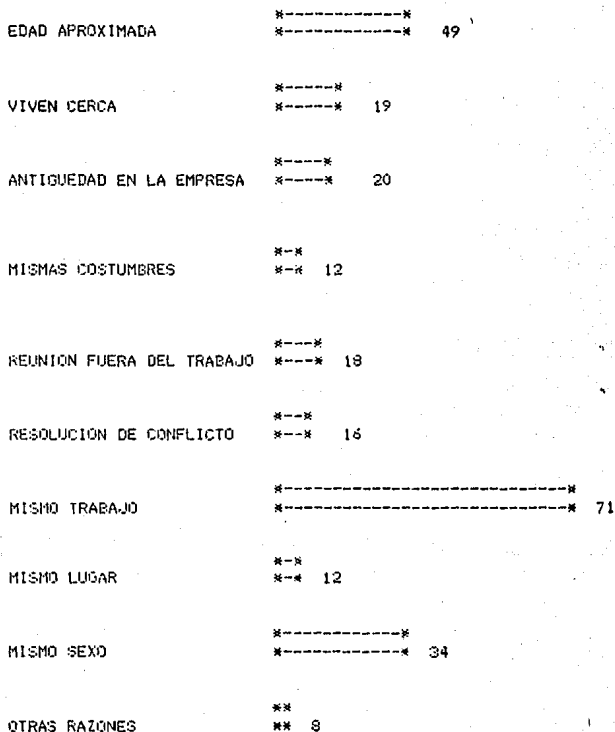
El individuo necesita pertenecer al grupo puesto que este es el que determina en gran medida los sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal. Si el grupo pierde prestigio, lo mismo pasa a las personas que pertenecen a él y con él se identifican.

Cabe señalar que sólo una persona indicó que se siente ignorada y rechazada, pero esta persona no tiene grupos de amigos en la empresa, no tiene buena comunicación dentro del grupo y sus relaciones con sus compañeros son regulares, por lo que se observa que es una persona aislada, y en todos los grupos hay sus excepciones. Las personas pueden considerar atractiva o repelente la perspectiva de ser miembro del grupo, y el grupo a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo. La pertenencia puede ser voluntaria o involuntaria. En el caso de la persona que se siente rechazada e ignorada se pensó que se encuentra en una pertenencia involuntaria al grupo. Es de esperarse que los efectos de la membrecía sobre una persona serán mayores cuanto más fuerte sea el carácter de grupo de los individuos que lo componen.

10-¿Por cuáles razones se formó el grupo ?

R E S P U E S T A S

%



0 10 20 30 40 50 60 70 80

La razón principal por la que se integra un grupo de trabajo es, porque cada individuo es incapaz de conseguir sin ayuda alguna, sus propios objetivos. 71 personas afirmaron que se formó el grupo por razones de trabajo. Los grupos proporcionan al individuo apoyo y tolerancia. Se integran grupos de trabajo porque cada uno de sus miembros aporta y recibe estímulos de sus compañeros en sus labores.

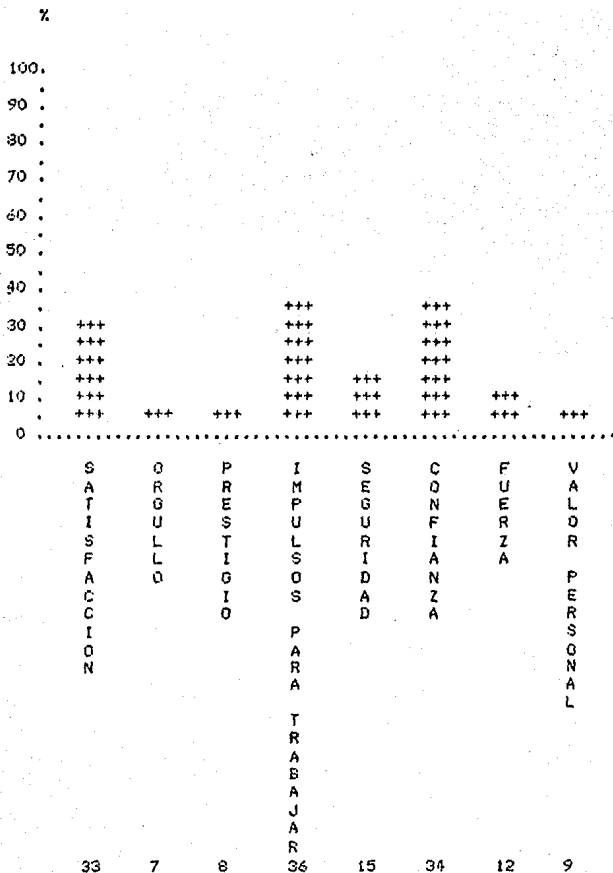
La segunda razón por la que se formó el grupo es porque son de la misma edad y del mismo sexo. Son muchas las razones por las que se puede formar un grupo; las personas encuestadas tienen diferentes maneras de enfocar el hecho de porque se formó el grupo; como que trabajan en el mismo lugar, viven cerca, por la antigüedad que tienen en la empresa, porque tienen las mismas costumbres, porque se reúnen fuera del trabajo, porque quieren resolver algún conflicto o por otras muchas razones que no se especifican.

La comunidad de intereses, valores y actitudes, constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier grupo, pues los miembros acuden a expresar sus ideas ante los demás y obtener su confirmación.

Otra fuente de atracción del grupo, es la necesidad de conocer el medio de obtener de la sociedad real, la ratificación de los propios juicios y opiniones. Para satisfacer esta necesidad es menester pertenecer a un grupo, puesto que no hay modo de obtener directamente del medio esta información.

También se forman grupos, afirmaron otros encuestados, por amistad, para realizar juntos el trabajo pesado o cuando se quiera estar más a gusto y contentos en el trabajo.

11- Siente usted que pertenecer al grupo le da...





Las personas sienten que pertenecer al grupo les da sobre todo impulsos para trabajar, confianza y además satisfacción.

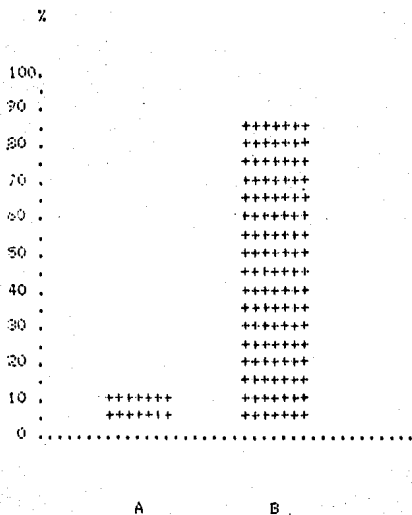
Cuando el individuo está integrado a grupos siente que es estimado por sus compañeros y trabaja mejor. Le da satisfacción pertenecer al grupo y le hace sentirse más fuerte e importante. Así también, el grupo proporciona al individuo confianza cuando se encuentra en situaciones adversas o cuando hay que trabajar más para triunfar.

El individuo necesita pertenecer al grupo, puesto que es este, el que determina en gran medida los sentimientos de orgullo, de prestigio y de valor personal. De hecho, el grupo puede llegar a constituir una parte importante del sentido personal del individuo. También el éxito y reconocimiento de grupo produce satisfacción en algunos miembros.

En el grupo, el individuo se autosomete a prueba y se compara con los otros miembros. Los grupos permiten a algunos de sus miembros, la satisfacción de necesidades sociales tales como afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento; y a otros miembros la realización de necesidades de poder y liderazgo.

12-¿Su grupo tiene normas o reglas ?

RESPUESTAS	%
A) SI	14
B) NO	86



Es muy curioso notar que la mayoría de las personas encuestadas que corresponden a un 86%, no tienen normas o reglas establecidas. El 14% afirma sí tenerlas. Se puede llegar a pensar que aquellas personas que contestaron negativamente lo hayan hecho por considerar demasiado informales sus normas. Las normas informales son aquellas que surgen de la interacción de los miembros del grupo. Los miembros del grupo se ajustan a estas normas informales que tienen como finalidad hacer más agradable y aceptable el trabajo y la vida misma.

Las normas influyen también en que una persona decida o no unirse a un grupo determinado. Las normas del grupo se pueden traducir en tipos específicos de comportamiento resultantes de las relaciones mutuas e interdependencia de los miembros. La existencia de éstas ejerce una presión sobre los miembros en el sentido de que se adapten a ellas.

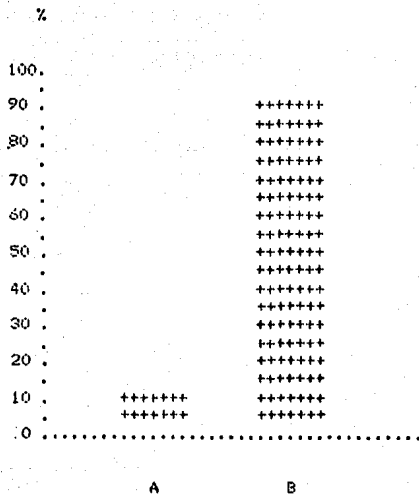
Entre las principales normas que llevan a cabo los encuestados están las siguientes:

Que exista un respeto mutuo, comunicación y seriedad en el trabajo. Procurar estar reunidos en la comida, un horario fijo para llegar al trabajo y si es necesario trabajar más horas, permanecer en él y desempeñarlo poniendo toda la capacidad tanto física como mental. Además contar con el asesoramiento de personas capacitadas para casos dudosos y técnicas de auditoría.

Probablemente, las normas más importantes del grupo son aquellas que protegen a los miembros del mismo contra los peligros externos.

13-¿Existe un líder en su grupo ?

RESPUESTAS	%
A) SI	10
B) NO	90

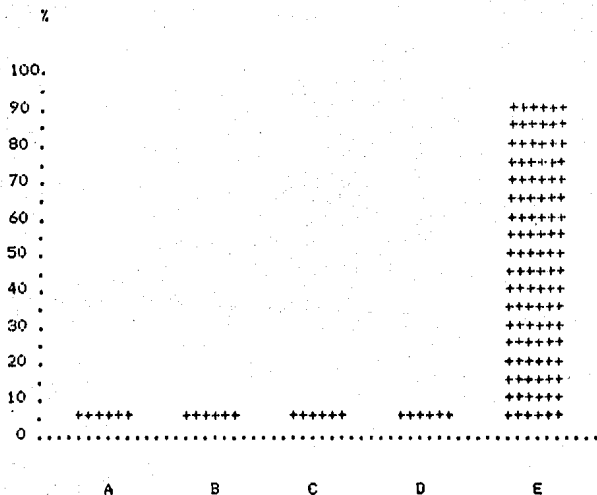


Sólo 10% de los encuestados aceptaron que existe un líder en sus grupos. Se podría pensar que en todos los grupos existe un líder, pero el 90% de los encuestados no lo consideran como tal. Comúnmente existe una persona con ciertas características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

Los líderes no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, sino que sólo son aceptados y seguidos. Las personas que dicen que no existe un líder en su grupo, es porque no lo reconocen como tal, pero sin embargo hay algún miembro al que ellos siguen. Generalmente, los miembros de los grupos no expresan las razones reales de porque siguen al líder.

14-¿Cómo es su líder ?

RESPUESTAS		%
A)	DECIDE TODO	2
B)	TOMA OPINIONES	4
C)	ES DE CARACTER DEBIL	1
D)	ES PAREJO CON TODOS	3
E)	NO HAY LIDER	90



Esta pregunta en relación con la pregunta anterior se responde solo con el 10% de las personas que respondieron sí tener líder. Una sola persona de las encuestadas, calificó a su líder como de carácter débil; este tipo de líder se podría clasificar entre los líderes indiferentes que no toman responsabilidad alguna, ni la suya ni la de los empleados. Es un líder que no quiere serlo. Este tipo de líder puede provocar que no haya espíritu de grupo ni trabajo en equipo. Nadie sabe que hacer ni que esperar. En este caso, lo conveniente es cambiar de líder.

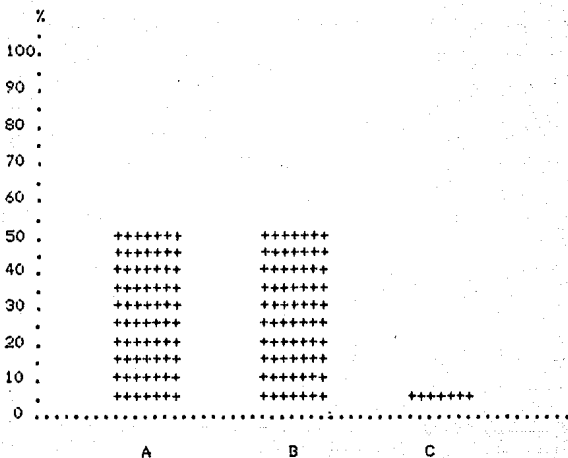
El 2% de los encuestados contestaron que su líder decide todo; este tipo de líder busca manipular a su gente haciéndoles creer que lo que él decide es lo mejor y por el bien de todos. Su actitud es de vender la idea y en general despierta afecto y simpatía con excepción de los que advirtiéndolo el trato que reciben, lo sienten degradante. Reune al grupo para tomar decisiones aunque él sea siempre el que decida la última palabra.

El 4% de las personas opinaron que su líder si toma en cuenta la opinión de sus miembros y el 3% opinaron que es parejo con todos. Este tipo de líder, es demócrata, es decir que es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponda en otras palabras, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. Proporciona a los demás miembros el medio para que puedan mejorarse pero piensa que el resto depende de ellos mismos. Con este tipo de líder la gente siente más entusiasmo hacia el trabajo. Existe un excelente trabajo en grupo y mayor éxito en el trabajo y satisfacción por parte de los miembros.

Dependerá de los miembros de grupo escoger el tipo de líder adecuado ya que en algunos casos uno funcionará bien y en otros un tipo diferente de líder funcionará mejor.

15-¿Siente usted que aprende algo del grupo ?

RESPUESTAS		%
A)	SI	49
B)	NO	48
C)	NO CONTESTARON	3



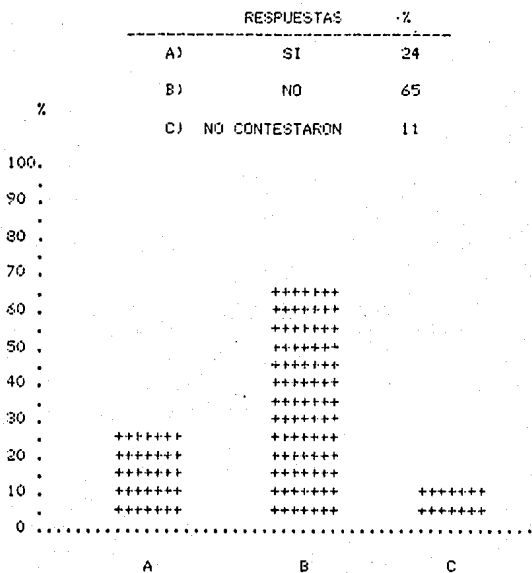


Los individuos se unen para satisfacer dos clases de necesidades dice Leon Mann: aprender de los demás y actuar con los demás. En las encuestas se observa que sólo el 4% afirmó aprender algo de sus grupos. La finalidad del grupo de aprendizaje es la superación del individuo y el objetivo de grupo es la productividad colectiva, el logro de la eficacia en sus decisiones y de su acción también en forma colectiva.

Aprender algo del grupo puede significar aprender algo de los demás; lo que implica compartir nuevas ideas, sentimientos, lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que los rodea.

Las personas expresaron que siempre se aprende algo de los demás. Cosas que uno no conoce, otro puede ser especialista y experto en ellas; también se aprende a trabajar con audacia, tenacidad y experiencias personales y profesionales de cada uno de los miembros del grupo. Además se aprende a convivir, a expresar diferentes puntos de vista y buscar juntos soluciones. Se aprende a ser responsable y a saber comunicarse unos con otros en cualquier momento y situación.

16-¿ Su grupo se guía por algun objetivo específico ?



Es raro que la mayoría de las personas encuestadas hayan contestado que su grupo no se guía por algún objetivo específico pero podemos pensar que sus grupos si tienen objetivos, aunque ellos no los consideren como específicos.

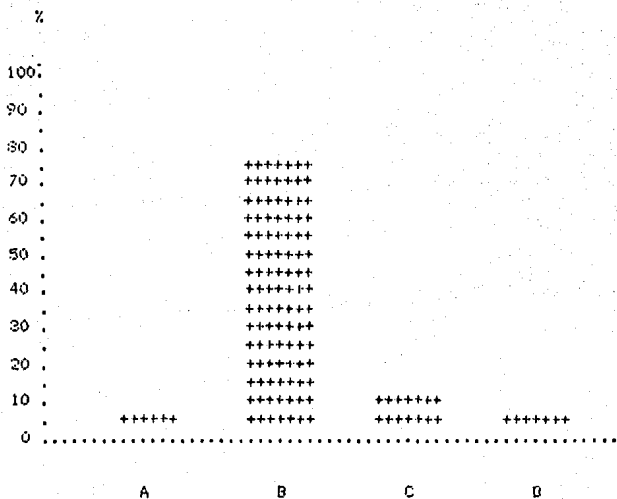
El 24% de las personas que contestaron que si tienen objetivos específicos consideran como sus objetivos el llegar a la meta establecida o lograr las metas de la compañía. Esto es muy importante ya que nos hace ver como el hecho de estar unidos en un grupo puede ayudar a realizar las metas de la compañía.

Otro de los objetivos específicos de los grupos es alcanzar el máximo de eficiencia y productividad en beneficio del grupo y de la empresa. El trabajar en grupos les facilita el trabajo ayudando todos a resolver los problemas y darse apoyo entre sí.

Para que un grupo llegue al máximo de eficiencia es indispensable que todos los miembros del grupo cooperen.

17-¿Cómo son sus relaciones entre su grupo y el resto de la empresa ?

RESPUESTAS	%
A) EXCELENTES	9
B) BUENAS	77
C) REGULARES	12
D) MALAS	2



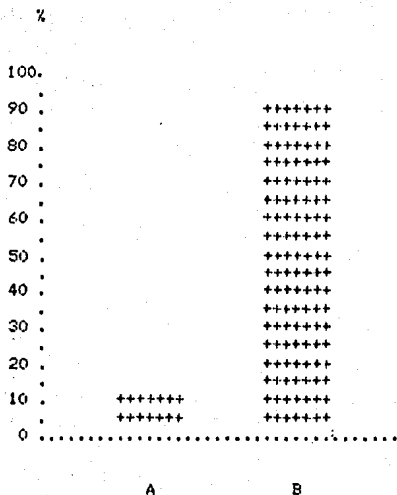
Es satisfactorio ver que el 77% de los grupos de las personas entrevistadas tienen buenas relaciones con el resto de la empresa, ya que significa, que sus grupos son aceptados dentro de la misma. Todavía mejor que haya un 9% de personas que llevan relaciones excelentes y realmente es muy bajo el porcentaje de los que llevan unas relaciones regulares o malas. Los que tienen relaciones buenas piensan que son porque existe una gran comunicación y por ello se conocen bien. Además existe un respeto y compañerismo.

Los que llevan relaciones regulares piensan que es porque no se conocen bien o no tienen el mismo trabajo; otros dicen que es por falta de comunicación, apoyo y motivación por parte de la empresa.

A menudo los grupos dependen unos de otros en alto grado y esa interdependencia exige ser facilitada por medio de la colaboración, en lugar de estorbarla la competencia. Algunos grupos en las empresas se encuentran comúnmente en dificultad de actuar unos con otros de manera franca, espontánea y autoexpresiva. En esto quedan comprendidas cuestiones fundamentales como son la buena disposición y la aptitud para comportarse correctamente entre ellos. Deben saber escuchar lo que dicen todos los miembros del grupo y saber también la forma en que los celos interpersonales impiden el desarrollo de unas sanas relaciones; así como los obstáculos al fomento de la comprensión, consideración y confianza interpersonales.

18-¿Su grupo es aceptado dentro de la empresa ?

	RESPUESTAS	%
A)	SI	88
B)	NO	12

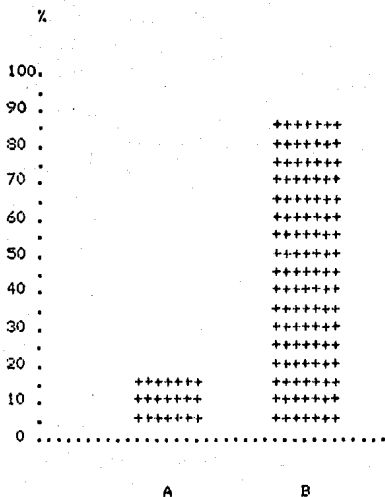


El 88% de los encuestados afirmaron que su grupo es aceptado dentro de la empresa. Lo que va relacionado con la pregunta # 17 en la que el 86% contestaron que sí llevan buenas relaciones con su empresa y también con la pregunta #19 en la que el 84% de las personas contestaron que no tenían presiones por parte de la compañía.

Los empleados forman grupos de amigos basados en sus intereses comunes y estos grupos surgen de la vida misma de la organización; estos grupos desarrollan una vida propia que está casi totalmente separada del proceso laboral en que ha surgido.

19-¿Su grupo recibe presiones por parte de la compañía ?

RESPUESTAS		%
A)	SI	16
B)	NO	84





Esta pregunta está muy relacionada con la pregunta # 17 en la que se observa como son las relaciones entre el grupo y el resto de la empresa. El 86% afirmaron que sus relaciones son buenas y que no tienen ninguna presión por parte de la empresa. De igual manera se observó la congruencia con la pregunta # 18 en la que 88 personas contestaron que su grupo es bien aceptado.

El 16% afirmaron tener presiones de tipo laboral, económico o psicológico; y otros expresaron que se les exigía sus trabajos en plazos determinados y que fueran muy eficientes.

20-¿Cree usted que alguna de estas características afectan su eficiencia en el trabajo ?

C A R A C T E R I S T I C A S	%
INTELIGENCIA	+++++++ 8
APTITUD	+++++++ 8
COORDINACION MUSCULAR	+++++++ 7
COMUNICACION	+++++++ 12
EXPERIENCIA ANTERIOR	+++++++ 9
CAPACITACION	+++++++ 7
PRACTICA EN EL TRABAJO	+++++++ 8
MOTIVACION	+++++++ 16

<.....>  
0 5 10 15 20 25

Cada persona posee algunas habilidades, conocimientos, aptitudes y características muy personales. La opinión de las personas varía en relación a que es lo que afecta su eficiencia en el trabajo.

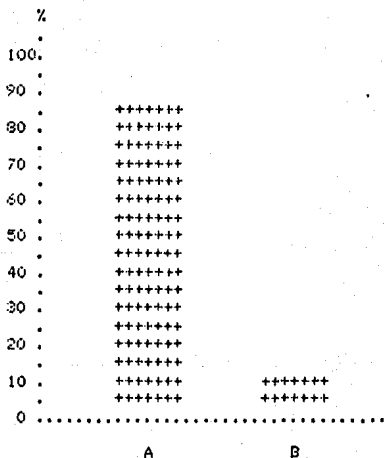
Si a una persona no le gusta trabajar y es irresponsable siempre va a poner pretextos que afectan su eficiencia en el mismo.

Un trabajador contento produce más; por lo tanto, precisa satisfacer sus necesidades a fin de obtener una mayor productividad.

Se debe considerar que son importantes los conocimientos y experiencias de los miembros para que estos puedan tener una máxima eficiencia en su trabajo. También el hecho de que las personas estén motivadas a participar en las decisiones importantes ayuda a una máxima eficiencia.

21-¿Siente usted que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los miembros de su grupo ?

RESPUESTAS	%
A) SI	88
B) NO	12



El 88% de las personas sienten que pueden realizar mejor su trabajo en colaboración con los miembros de su grupo; como se sabe, el hombre experimenta una natural necesidad de comunión. Las personas forman grupos de amigos y realizan su trabajo en armonía. Se sienten más apoyados, seguros y pueden expresar sus sentimientos hacia los miembros del grupo. Además en situaciones problemáticas se sienten respaldados y en momentos positivos comparten las recompensas que se vuelven mayores.

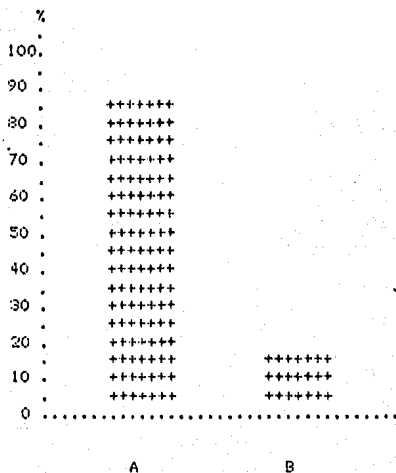
Cada miembro aporta y recibe estímulos de sus compañeros en sus labores. Se proporcionan apoyo y tolerancia además de fijarse a si mismos metas que son motivadores para todos y cada uno de ellos.

Quizá el 12% que prefiere realizar sus actividades individualmente, no quieran renunciar un poco a su identidad personal y prefieren ser 100% ellos mismos sin ceder en nada.

Otra situación es cuando el trabajo que desempeña la persona requiere de ser realizado individualmente.

22-¿Existe cooperación entre los miembros de su grupo para realizar el trabajo ?

	RESPUESTAS	%
A)	SI	85
B)	NO	15



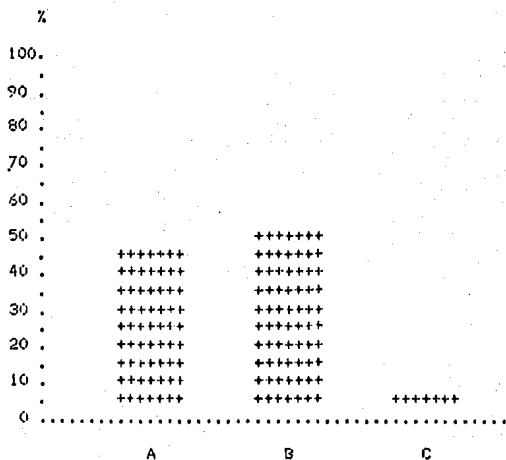
Cuando todos los miembros de un grupo cooperan en el trabajo, este se vuelve más fácil, se realiza mejor y quizás hasta en menos tiempo.

El 85% de las personas encuestadas afirmaron que existe cooperación dentro de sus grupos, por lo que pueden desempeñar eficazmente su trabajo y sin distracciones de algún miembro que no trabajará. Se ha dicho que el grupo en sí, es la consecución de los objetivos que requieren un esfuerzo cooperativo.

El 15% declaró que no existe cooperación por parte de sus miembros grupales por lo cual su trabajo no es 100% aceptable, o si llega a serlo, se lleva a cabo en el doble del tiempo requerido. Ya que la actitud de algunos miembros que no cooperan distorsionan la mente de aquellos que están concentrados en su labor.

23-¿Todos los miembros de su grupo realizan el mismo trabajo ?

RESPUESTAS		%
A)	SI	44
B)	NO	49
C)	NO CONTESTARON	7



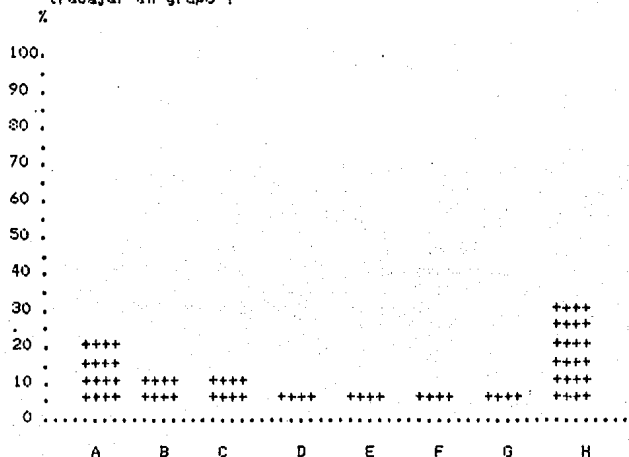


Los miembros de un mismo grupo no siempre realizan el mismo trabajo; así lo afirmaron 49 de las 100 personas encuestadas. Explicaron que aunque son diversos los trabajos realizados los llevan a cabo en grupo, ya que todos son al final de cuentas parte del mismo. Aquí observamos la división del trabajo, en la que cada miembro está especializado en su papel correspondiente.

Otros miembros del grupo, ni siquiera se encuentran en la misma área de trabajo y explicaron que ellos son grupos unidos por la amistad, la estima y el respeto.

El 44% afirmó realizar el mismo trabajo y que encontrándose a gusto en sus trabajos lo pueden desempeñar bien.

24- Si existen, ¿cuáles son las razones por las que no le gusta trabajar en grupo ?



	%
A) FALTA DE SERIEDAD	19
B) DESORDEN	10
C) FALTA DE RESPONSABILIDAD	11
D) NO NOS PONEMOS DE ACUERDO	7
E) QUITAN EL TIEMPO	5
F) ME ES DIFÍCIL RELACIONARME	1
G) SOLO UNO DEL GRUPO TRABAJA	5
H) NO TODOS TRABAJAN IGUAL	31

De los casos encuestados, 31 respondieron que no les gusta trabajar en grupo ya que no todos trabajan igual o no todos tienen el mismo trabajo. Es lógica esta suposición de que al no realizar el mismo trabajo sea difícil llegar a un acuerdo total.

La falta de seriedad como el desorden son factores que afectan sólo a un determinado tipo de personas ya que cuando estos dos factores existen es porque no hay realmente las ganas verdaderas de trabajar. La falta de responsabilidad es otro factor importante en el que uno causa el entorpecimiento de todos los demás miembros en el desempeño de sus trabajos.

Hubo 7 respuestas en cuanto al factor de que no se ponen de acuerdo lo cual puede ser consecuencia misma del desorden y la falta de un líder que guía la toma de decisiones. En estas mismas circunstancias se encuentra la respuesta de que sólo uno del grupo trabaja.

Más que nada todo esto podría ser por la falta de cohesión y cooperación en el grupo mismo. Ya que cuanto menor es la cohesión y cooperación en un grupo, mayores son las fricciones y desajustes entre sus miembros. El grado en que un individuo coopera en las actividades del grupo es directamente proporcional a las recompensas que recibe del mismo.

## COMPARACION DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

#### 4.2 COMPARACION DE OBJETIVOS Y RESULTADOS.

##### 4.2.1 OBJETIVO GENERAL Y RESULTADOS.

- Conocer tanto el comportamiento como las normas, la cohesión, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y motivación de los grupos de trabajo.

De acuerdo a la investigación pudimos percatarnos que la mayoría de las personas se consideran responsables y amigables. Llega un momento en que las personas sienten como suyas, las metas y objetivos de la empresa, por lo que también se sienten responsables de estos.

Generalmente, existe armonía en las empresas en las relaciones interpersonales.

Las personas se sienten motivadas a trabajar porque les gusta su trabajo, aunque muchos de ellas opinaron que su motivo para trabajar es obtener un salario. Las personas trabajan mejor cuando son motivadas.

Segun la investigación, las personas entrevistadas afirmaron que las relaciones entre los individuos se plasman en comunicación y que ésta es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos, y así, alcanzar los objetivos de la organización.

Las personas entrevistadas consideraron tener normas informales que son las que surgen de la interacción de los

miembros de grupo. Los miembros se ajustan a estas normas que tienen como finalidad hacer que la vida resulte más aceptable a los miembros y que el trabajo resulte más fácil.

#### 4.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS Y RESULTADOS.

- El comportamiento de la persona tanto individualmente como en grupo en algunas empresas mexicanas.

De las personas entrevistadas, casi todas llevan buenas relaciones con sus jefes, compañeros y subordinados; trabajan porque les agrada su trabajo, les gusta que se les motive, trabajar en grupos pequeños y además tener amigos. La comunicación es muy importante para poder llevar buenas relaciones. Las personas se agrupan porque generalmente realizan el mismo trabajo y pertenecer al mismo les brinda confianza e impulsos para trabajar.

- Comportamiento de los pequeños grupos de trabajo.

Una de las principales razones por la que se integra un grupo de trabajo es porque cada individuo es incapaz de conseguir sin ayuda alguna, sus propios objetivos. Los grupos proporcionan al individuo apoyo y tolerancia. Las personas acuden a los grupos para expresar sus ideas ante los demás y obtener su confirmación. Cuando el individuo está integrado a grupos, siente que es estimado por sus compañeros y trabaja mejor.

- El trabajo en grupo y la cooperación conllevan a un mejor rendimiento.

Segun la investigación a las personas entrevistadas, sienten que pertenecer al grupo les da satisfacción, confianza e impulsos para trabajar. Cuando el individuo está integrado en grupos siente que es estimado por sus compañeros y realiza mejor su trabajo. El grupo proporciona al individuo confianza cuando se encuentra en situaciones adversas o cuando hay que trabajar más para triunfar.

El objetivo del grupo puede ser, en algunos casos, la productividad colectiva, el logro de la eficacia en sus decisiones y de su acción en forma colectiva. Algunos de los objetivos de los grupos son el llegar a la meta establecida o lograr las metas de la compañía; como también, alcanzar el máximo de eficiencia y productividad en beneficio del grupo mismo y de la empresa.

La mayoría de las personas sienten que pueden realizar mejor su trabajo en colaboración con los miembros del grupo.

- Porque en algunos casos las personas no desean trabajar en grupos.

Según la investigación, cuando las personas no quieren trabajar en grupo es porque no todos trabajan igual o no todos realizan el mismo trabajo. También consideran la falta de seriedad y el desorden, como factores que influyen para no trabajar en grupo, otros piensan que sólo algunos trabajan cuando desempeñan su trabajo en grupo. Cuanto menor es la cohesión y cooperación en un grupo, mayores son las fricciones y desajustes entre sus miembros.

- Los grupos pueden ofrecer a los individuos desarrollo y progreso como seres humanos.

El individuo al pertenecer al grupo recibe apoyo y es el grupo el que determina en gran medida los sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal. De hecho, el grupo puede llegar a constituir una parte importante del sentido personal del individuo. También el éxito y reconocimiento del produce orgullo y satisfacción.

- Que factores tienen mayor importancia dentro de la motivación y el desempeño del trabajo en grupos.

Se pudo observar que cuando las personas están contentas en su trabajo y les agrada lo que hacen, es cuando se sienten más motivados.

Las personas deben tener armonía y buenas relaciones con los demás miembros del grupo para poder tener así un mejor desempeño. Para esto, es importante que los miembros se sientan apoyados, informados, reconocidos y motivados. También es importante que todos los miembros participen en las decisiones de grupo.

- Porque las personas se unen para formar grupos.

La razón principal por la que se integra un grupo es porque cada individuo es incapaz de conseguir sin ayuda alguna sus propios objetivos. Los grupos se forman porque cada uno de sus miembros aporta y recibe estímulos de sus compañeros durante sus labores.

Otras razones por las que se forman grupos son porque desempeñan el mismo trabajo o quieren resolver algún conflicto.



- Los grupos pueden ofrecer a los individuos desarrollo y progreso como seres humanos.

El individuo al pertenecer al grupo recibe apoyo y es el grupo el que determina en gran medida los sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal. De hecho, el grupo puede llegar a constituir una parte importante del sentido personal del individuo. También el éxito y reconocimiento del produce orgullo y satisfacción.

- Que factores tienen mayor importancia dentro de la motivación y el desempeño del trabajo en grupos.

Se pudo observar que cuando las personas están contentas en su trabajo y les agrada lo que hacen, es cuando se sienten más motivados.

Las personas deben tener armonía y buenas relaciones con los demás miembros del grupo para poder tener así un mejor desempeño. Para esto, es importante que los miembros se sientan apoyados, informados, reconocidos y motivados. También es importante que todos los miembros participen en las decisiones de grupo.

- Porque las personas se unen para formar grupos.

La razón principal por la que se integra un grupo es porque cada individuo es incapaz de conseguir sin ayuda alguna sus propios objetivos. Los grupos se forman porque cada uno de sus miembros aporta y recibe estímulos de sus compañeros durante sus labores.

Otras razones por las que se forman grupos son porque desempeñan el mismo trabajo o quieren resolver algún conflicto.

También se forman grupos por amistad para realizar juntos el trabajo pesado o cuando se quiere estar más a gusto y contentos en el trabajo.

#### 4.3 COMPARACION DE HIPOTESIS Y RESULTADOS.

La hipótesis planteada en el trabajo fue que la cooperación de los miembros que forman parte de los grupos de trabajo ayuda a que éste se pueda realizar en forma más eficiente.

Cuando se trabaja en grupos, los individuos sienten que son estimados y trabajan mejor. Por medio de la cooperación grupal, se puede llegar a una máxima productividad y a un mayor logro de la eficacia de sus decisiones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio intensivo de la conducta humana dentro del marco de referencia de los grupos, ha traído consigo el conocimiento de la variedad de beneficios que los grupos pueden tener y también de su influencia potencial y el poder que ejercen, tanto sobre sus miembros como sobre personas ajenas al grupo.

De acuerdo al estudio realizado y después de haber analizado el comportamiento de los grupos de trabajo en algunas empresas mexicanas, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1- El hombre por naturaleza es social y no puede realizar la mayoría de sus actividades solo; es por eso que se une en grupos para satisfacer sus necesidades tanto de trabajo como sociales.

El administrador debe lograr que los miembros del grupo se den cuenta de lo fácil que puede ser acoplarse unos con otros. Lo que importa más, es el conocimiento propio, tanto a niveles de sentimiento, como de la conducta y luego darse cuenta de lo que está ocurriendo entre los demás miembros del grupo.

2- La manera como funcione un grupo dependerá de lo atractivo que sea para sus miembros pertenecer al mismo. Esto se reflejará si el grupo alcanza sus objetivos fácilmente y que éstos sean satisfactorios. Cuando un miembro es atraído hacia el grupo, está más dispuesto a escuchar a los demás, es más flexible al aceptar opiniones ajenas e intentará influir más en los otros. Cuando los miembros son atraídos al grupo se apegan más a las

normas del mismo y es más probable que ejerzan presión en quienes pretendan pasar por alto las normas indicadas.

3- Cuando un grupo determina sus metas tiene más conocimiento de sus propios recursos. Al comenzar la vida de cualquier grupo, es importante que se tenga una noción clara de las metas que se desean alcanzar. El grupo debe llegar a conocer las capacidades, talentos y demás recursos de sus miembros. Deben establecerse métodos de evaluación de grupo, de modo que éste posea los recursos necesarios para mejorar su proceso.

4- El liderazgo debe juzgarse en función de las metas y los propósitos del grupo. Los grupos que trabajan en tareas diferentes necesitan distintos tipos de liderazgo. A veces los grupos desean una relación personal íntima entre los miembros y el líder; otros preferirían una relación más formal.

Los grupos necesitan ayuda para progresar en sus tareas y también para permanecer en condiciones de trabajo saludables. Un líder debe ser sensible a estos dos aspectos. El éxito o el fracaso, en la mayoría de los grupos, no puede atribuirse al liderazgo. Lo más usual es que todo el grupo sea responsable del éxito o fracaso comunes.

En el estudio realizado nos dimos cuenta que a veces los grupos pueden obstaculizar la eficacia del liderazgo. Pueden rechazar repetidamente los intentos de liderazgo y ocasionar que los líderes cesen sus esfuerzos.

5- Es importante que los problemas personales sean vistos como asuntos que influyen en todo el grupo y no se conviertan en los

problemas de un miembro. También el grupo participa íntegramente en el establecimiento en su propio sistema de recompensas y es capaz de identificar y aumentar al máximo sus puntos fuertes.

Además el grupo es capaz de crear nuevas funciones y papeles trabajar en subgrupos y reaccionar a sus propias necesidades.

6- Las empresas deberán de supervisar que las actividades se desarrollen dentro de un ambiente agradable, ya que en caso contrario, puede repercutir en que el elemento humano no se sienta a gusto al realizar sus actividades y con esto bajaría su rendimiento.

7- Con el fin de motivar la productividad desde el punto de vista conductual, es conveniente realizar encuestas de actitud y se propicie la convivencia y la comunicación entre los grupos y la empresa.

8- Debe haber especialistas en psicología dentro de la empresa para detectar las deficiencias de conducta en el personal que pueden perjudicar a la empresa.

9- La comunicación entre grupos es el proceso por el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes que nos llevan a la comprensión y a la acción.

La comunicación es indispensable para coordinar los esfuerzos que llevan al logro de los objetivos trazados por la organización. Sólo descubriendo habilidades, aumentando el número de individuos que las posean y haciendo crecer los recursos propios de cada individuo, podrán incrementarse los recursos humanos de

una organización. La administración tiene como base la comunicación en todas sus formas; y cuanto mejor sea la comunicación mas eficiente será la administración de dicha organización.

10- Cada individuo trata de satisfacer sus propios anhelos de valor personal e importancia, primordialmente por medio de la respuesta que obtiene de las personas que lo rodean, en las cuales está interesado y cuya aprobación y apoyo espera tener.

El grupo de trabajo es uno de los más importantes núcleos de enfrentamiento del individuo. Como consecuencia, la mayor parte de las personas son elevadamente motivadas para comportarse en formas consistentes con las metas y valores de su grupo de trabajo, a fin de obtener el reconocimiento, respaldo y reacciones favorables de este.

Por lo tanto, la administración aprovechará al máximo las capacidades potenciales de sus recursos humanos cuando cada persona de la organización sea miembro de uno o más grupos de trabajo bien integrados, efectivos y en funciones que cuenten con altas aptitudes de interacción y elevadas metas de funcionamiento.

Consideramos que el Licenciado en Administración, como profesionista, con una especialización en Recursos Humanos, es la persona idónea para manejar el tipo de investigación que hemos realizado.

## BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando.

Administracion de Recursos Humanos.

Ed.Trillas.

Mexico, 1979.

Baum, J.D.Fisher y E.Singer.

Social Psychology.

Ed.Random House.

New York, 1985.

Bleger Josa.

Psicologia de la Conducta.

Ed.Paldos.

Argentina, 1982.

Cartwright y Zander.

Dinamica de Grupos.

Ed.Trillas.

Mexico, 1975.

Dubrin Andrew J.

Fundamentals of Organizational Behavior and Applied Perspective.

Pergamon Press Inc.

Gibson James L.

Organizations.

Business Publications.

Goldhaber Gerald M.

Comunicación Organizacional.

Logos Consorcio Editorial S.A.

México, 1977.

Haro Leeb L.

Relaciones Humanas.

Edicol.

México, 1973.

Huse Edgar f.

El Comportamiento Humano en la Organización.

Fondo Educativo Interamericano S.A.

México, 1980.

Johannot H.

El individuo y el Grupo.

Ed. Aguilar.

Madrid, 1976.

Katz Daniel y Kahn Robert.  
Psicología Social de las Organizaciones.  
Ed. Trillas.  
México, 1977.

Kuksberg Bernardo.  
El pensamiento Organizativo.  
Ed. Paidós.  
Buenos Aires, Argentina.

Luthans Fred.  
Organizational Behavior.  
Mc. Graw Hill  
Kogakusha, Tokio, 1977.

Mann Leon.  
Elementos de Psicología Social.  
Ed. Limusa.  
México, 1977.

Margulies y A.P. Rala.  
Desarrollo Organizacional.  
Ed. Diana  
México, 1975.

Quinn Sartain Aaron.  
Psychology: Understanding Human Behavior.  
Mc. Graw Hill.