

300602

2
1y



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

Incorporada a la U.N.A.M.

**“DIRECCION Y DINAMICA
DE GRUPOS”**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**Seminario de Investigación
Administrativa**

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

P r e s e n t a

María Guadalupe Alvarez Gudini

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAGS.

PROLOGO	
CAPITULO I.- INTRODUCCION.....	1
CAPITULO II.- CONCEPTO DE GRUPO.....	11
CAPITULO III.- CONDICIONES PARA QUE SE PRESENTE EL GRUPO PRIMARIO.....	19
CAPITULO IV.- CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL GRUPO.....	27
CAPITULO V.- LAS FUERZAS QUE MUEVEN AL GRUPO.....	37
CAPITULO VI.- EL LIDER INFORMAL.....	48
CAPITULO VII.- COHESION Y COOPERACION.....	56
CAPITULO VIII.- COMPETENCIA Y CONFLICTO.....	66
CAPITULO IX.- ORIENTACIONES PARA QUE UN BUEN SUPERVISOR PUEDA ENTENDERSE CON SU GRUPO.....	74
RESUMEN.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	87

P R O L O G O

Cada vez es más apremiante la necesidad de una fundamentación de las técnicas e instrumentos de la Administración y estas son válidas sólo si cumplen con la exigencia teórica llevada a la praxis de las Ciencias Sociales.

Siendo esto, de una importancia capital para todo aquel, que de alguna forma tiene que dirigir y supervisar las actividades y funciones de un grupo de personas, para lograr los resultados esperados en una organización cualesquiera, el presente trabajo expone aquí, de -- una forma breve y sencilla, como el conocimiento y el manejo de los - aspectos y principios en que está constituida la Dinámica de Grupos - logra de una manera comprensiva, edificarse como un instrumento eficaz en la Dirección del personal en la Administración.

C A P I T U L O I.

INTRODUCCION.

Tradicionalmente se ha entendido a la organización como agrupación de funciones y delegación de autoridad. Así se llega a establecer la estructura de organización y organigrama que señala los siguientes aspectos:

- 1.- Estructura de autoridad
- 2.- Estructura de roles o actividades.
- 3.- Estructura de comunicación.

Hasta ahora se ha concedido mayor importancia a la estructura de autoridad y no a la de roles o actividades desempeñadas por las personas ni a la red de comunicaciones. Actualmente el crecimiento de la organización, la profesionalización y los nuevos conocimientos han tendido a reducir la importancia de la estructura de autoridad y a prestar mayor relevancia a las otras dos variables: la comunicación y los roles o papeles de trabajo.

La experiencia nos muestra que el organigrama no es toda la organización ya que hay muchos elementos y factores -- que no aparecen en el cuadro de organización, así por ejemplo; no aparecen cada uno de los trabajadores del departamen

to de producción; simplemente se nota: "trabajadores".

Quizá debido a esto se han dado diversos significados a la palabra organización. Para Ch. Argyris organización es el conjunto de manifestaciones de la conducta de todos los miembros que trabajan en la empresa. En este caso, las relaciones que surgen espontáneamente de la interacción humana desempeñan un papel muy importante en la conducta de las personas y por no estar planeadas previamente se llaman informales, en contraposición a aquellas relaciones que han sido planeadas previamente para el desarrollo de las actividades y que por lo tanto se denominan formales.

Bajo el enfoque psicológico y sociológico, las relaciones que se establecen en los grupos de trabajo, son el factor más importante para la Administración, por lo tanto, bajo este aspecto se busca caracterizar a la organización describiéndose también que la estructura a de diseñarse de forma tal, que las personas puedan desempeñar de la mejor manera sus actividades.

Bajo el enfoque tradicional, la estructura tiene la mayor importancia, ya que es en ella donde se coordinan los diferentes recursos, entre los cuales podemos citar los re-

cursos humanos, para el logro de un objetivo. Los jefes piensan que de esta forma se enfrentan a los problemas de una forma efectiva y práctica y más cerca de la realidad.

Otra de las formas como se ha interpretado a la palabra organización, es como sinónimo de empresa, no solo empresa comercial o industrial, sino, más aún, como todo esfuerzo tendiente a obtener un resultado o alcanzar una meta.

En síntesis, podemos decir que la palabra organización presenta las siguientes connotaciones:

- La que da mayor importancia al diseño de la estructura que servirá de base al desarrollo de las tareas.

- La que nos habla de las relaciones que se establecen entre las personas que forman parte de la compañía.

- La que hace referencia a la empresa como un todo cubriendo tantos sus aspectos internos como externos.

ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

Para el trabajo del jefe, del administrador, la organización es una estructura concreta, un concepto específico y se refiere a una manera de ordenamiento de materiales y a -- una jerarquía de personas para la realización más efectiva -- de las tareas.

Una organización, entendida como estructura, tiene muchos requerimientos de parte de las personas: coordinación -- de esfuerzo de mucha gente a quienes se delega autoridad, -- distribución de funciones y asignación de las tareas respecto de canales formales de comunicación, etc.

Pero cuando examinamos la organización formal en su actual operación, se encuentra que la gente no actúa de acuerdo con las específicas definiciones de su trabajo, Cuando -- las personas tienen un contacto formal continuo, sus relaciones tenderán a caracterizarse por acciones y reacciones basadas en lo que cada individuo espera formalmente, En realidad este hecho no debe ser motivo de alarma, más bien es típico de las organizaciones formales, si se toma en cuenta -- las características individuales de las personas trabajando

en circunstancias concretas y cambiantes.

Las organizaciones formales son:

1.- Impersonales por naturaleza.

2.- Están compuestas por personas que mantienen relaciones ideales con los otros. Es decir, no siempre corresponderán a una actitud real en la práctica.

3.- Generalmente son parte de un sistema cooperativo más grande.

Aparentemente es contradictorio que las personas -- son necesarias para la organización formal y al mismo tiempo no son incluidos en la carta de la organización. La realidad es que las personas son accidentales para la planeación del trabajo.

4.- La estructura de las organizaciones tienen otras exigencias formales:

a).- Flujo de comunicación entre los diferentes niveles: el intercambio de información, en doble sentido, es indispensable para la realización de las tareas y para la ejecución eficiente de las actividades.

En una estructura de organización se manifiesta gráficamente el sentido de este flujo y las diversas direcciones en que fluye el mensaje comunicador: ascendente, descendente, horizontal. La estructura de comunicación es un aspecto de la organización, como ya hemos indicado.

b).- División de funciones y especialización en la ejecución de las tareas. El organigrama muestra también diversidad de funciones a realizarse y la especialización de los trabajadores en la ejecución de las actividades.

c).- Jerarquía de autoridad; las diferentes personas que van a ocupar puestos en la organización, tienen una autoridad delegada por la alta jerarquía de la empresa y -- una responsabilidad que comparte. Integran ellos, frente a los trabajadores, la autoridad formal y están investidos de un poder para ordenar a sus subordinados.

Pero todos sabemos por experiencia, que lo que las organizaciones establecen formalmente resulta un ideal, casi una utopía, al pretender que lo formal se ejecute con la -- efectividad que el organigrama exige y que los manuales determinan.

Esta es una realidad que vive tanto el ejecutivo de alto nivel, como el jefe de sección o el trabajador común. Esta realidad ofrece un planteamiento grave a la administración: ¿PORQUE ES DIFICIL REALIZAR LO QUE FORMALMENTE SE PRECIO ?

La respuesta a esta pregunta nos proporciona un enfoque nuevo de la administración de personal: no administro individuos, dirijo personas en grupo que constituyen la organización informal.

La organización informal esta compuesta por la amistad y enemistad que surge entre la gente que trabaja junta. Con tiene todos los grupos que congenian y se desarrollan en el área de trabajo. En realidad la organización informal consiste en costumbres, normas y valores que guían la conducta de los trabajadores en la consecución de las metas de la organización formal, y algunas veces, son ocasión de bloqueo de estas mismas metas.

La organización informal es una fuente de gran control social, pues en ella existe una estructura de prestigio y poder que puede hacer variar la estructura formal de la or-

ganización. De hecho, la interacción de la organización formal e informal constituye la esencia misma de la dinámica de la administración. La red de grupos informales, como un todo, constituye la organización informal de la planta. Obviamente estos grupos espontáneos y no planificados son muy importantes para el trabajador; son responsables de su satisfacción social en el trabajo, de ellos deriva el prestigio y el reconocimiento de sus cualidades así como el origen de algunos problemas personales.

La razón por la cual se ha ignorado la presencia de los grupos informales en las estructuras formales se debe a que los administradores han iniciado la mayoría de los estudios de la organización del trabajo, siguiendo una tendencia natural a ver sus problemas como originados por otras. En el intento de considerar la resistencia al orden, la baja producción, el ausentismo y otros problemas, los estudios con orientación administrativa, descubrieron que existe una organización informal entre los trabajadores que algunas veces es contraria a los planes de administración, achacando el surgimiento de la organización informal a una naturaleza ilógica, emocional y sentimental de los trabajadores. Al mismo tiempo, vieron la conducta administrativa como guiada por la

lógica del costo y por la beneficencia , llegando a la conclusión de que el conflicto entre sentimientos y normas de eficiencia es la causa de muchas tensiones en las relaciones de trabajo.

FACTORES ESPACIALES O ECOLOGICOS EN LA ORGANIZACION INFORMAL

El espacio físico puede ser importante factor en la formación de grupos primarios informales. El primer requisito de un grupo es la comunicación y la más rápida comunicación surge en el contacto primario, "(cara a cara)". Aunque los contactos primarios de cada día no necesariamente dan ocasión de intimidad, guían a la interacción que se requiere para las relaciones sociales en el trabajo. Este es especialmente el caso de los trabajos donde la movilidad física esta limitada, Más aún, si los que trabajan cerca realizan tareas similares se facilita la interacción, observándose también especialización ocupacional.

Es difícil determinar que grupos se forman en base a la proximidad física solamente. Donde el status y otras diferencias sociales no son grandes, la proximidad espacial puede garantizar la cohesión social. El espacio llega a ser

un factor social importante alrededor del cual se forman sen
timientos y actitudes.

C A P I T U L O I I .

CONCEPTO DE GRUPO.

En su mayor parte, la vida del hombre es vida de grupo, vive en grupos y crea continuamente otros nuevos.

1.- DEFINICION DE GRUPO.

Por grupo entendemos un conjunto de seres humanos que han entablado relaciones entre sí. Las relaciones sociales entrañan un cierto grado de reciprocidad entre los sujetos relacionados, los cuales tienen un determinado conocimiento mutuo que se refleja en las actitudes de los miembros del grupo.

2.- ELEMENTOS DEL GRUPO.

Los elementos que entran en la composición de un grupo y concurren a formarlo son, fundamentalmente:

- a).- Los individuos o miembros del grupo:
- b.- La interacción
 - a).- Los individuos o miembros del grupo:

El ser humano en las diferentes manifestaciones de su personalidad, es un elemento en la constitución de un -- grupo. Si deseamos conocer con alguna profundidad los grupos, es necesario conocer los elementos que lo integran.

La base que nos sirve para tratar de limitar nuestro campo parte de dos principios generales:

1.- El ser humano, como realidad concreta, se nos presenta como un todo único compuesto de elementos heterogéneos para cuyo estudio es necesario separar, mediante la -- abstracción, de acuerdo con el enfoque de cada disciplina científica, sin perder de vista que ninguna de las ciencias que estudian algún aspecto del ser humano esta completa por si sola, sino que todas dependen funcionalmente y el enfoque de cada una completa el estudio de las demás.

2.- El ser humano presenta ciertas características que deben ser tomadas como premisas para su estudio:

a).- Es una individualidad formada de elementos biológicos y psíquicos: Los primeros le crean un sistema de necesidades que debe satisfacer cotidianamente para --

sobrevivir. Los segundos le dan capacidad para actuar, adaptarse y reaccionar ante estímulos internos y externos, creándole además un sistema de necesidades que, sin ser vitales, también debe satisfacer.

Esta diversidad de problemas nos indican que para estudiar al hombre no basta una ciencia, porque insistimos, no puede una sola disciplina abarcar todos los aspectos de su vida como individuo y como miembro de su grupo.

En este sentido la "ciencia del hombre" se convierte en una conceptualización imprecisa por su amplitud, - que nos obliga a concretar el aspecto o manifestación del ser humano que podría enfocarse desde un punto de vista más profundo.

b.- Es esencialmente social: Esta siempre organiza do en grupos que no son la simple suma de individuos, sino - que son realidades que adquieren peculiaridades propias y diferentes a las individuales. De este modo, el grupo presenta características que, al mismo tiempo que le son totalmente propias influyen de manera decisiva sobre sus miembros --

considerados como individuos; en este sentido, los grupos -
tienen ante sí problemas específicos que deben resolver para
satisfacer las necesidades de conjunto, tales como:

- La subsistencia del grupo
- El aumento o disminución del número de sus miem
bros
- Las reacciones de conjunto ante estímulos de --
conjunto
- La interrelación de sus miembros
- La adaptación del hombre al medio natural y so
cial, es decir la cultura, con manifestaciones
diferentes para cada grupo.

b.- La interacción:

La palabra interacción denota el hecho de una influencia re-
cíproca. Tal influencia recíproca puede darse y se da en to
dos los campos de la naturaleza; químico, biológico, entre -
su organismo vegetal y su ambiente físico, entre los varios

organismos vegetales y entre los animales, etc. Pero aquí - no se trata de los hechos de interacción en general, sino de algo diferente: de los hechos de interacción humana, es decir, de las recíprocas influencias entre los hombres.

Algunos sociólogos dan un concepto muy restringido de la interacción social que se limita a las influencias recíprocas-entre dos o más personas, en presencia, esto es, la una frente a la otra u otras en las cuales los individuos dan un significado a los estímulos que reciben de los demás.

Un concepto general de la interacción humana no se limita a comprender solamente las influencias recíprocas en presencia, sino que debe abarcar también las influencias recíprocas en ausencia, es decir, a distancia, como por ejemplo, un intercambio de cartas.

Parece más adecuado caracterizar la interacción humana como hechos de influencia recíproca que pueden producirse en presencia o a distancia con conciencia más o menos clara, pero siempre a través de procesos psicológicos y sociológicos.

Los hechos en los cuales varias personas están en recíproco

contacto, son procesos de interacción. Los grupos sociales y los entes colectivos son conglomerados de relaciones y de procesos de interacción. La interacción es la esencia misma de lo social.

El hecho capital en las interacciones humanas consiste en - que esta se hallan psicológicamente en cada uno de los participantes de la interacción y sociológicamente en todos. Mientras que mi relación con una cosa, que percibo, pienso o siento, es unilateral, es decir, se verifica en mi, por - el contrario, en las relaciones con otras personas, esos -- procesos son bilaterales o multilaterales, tienen lugar en ambas partes en una recíproca interdependencia.

3.- CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.

Los grupos de que forman parte los hombres pueden ser clasificados desde muy diversos puntos de vista:

- a.- Por su volúmen
- b.- Por los aspectos de la interacción.
- c.- Por alguna cualidad de los intereses de los miembros.

d.- Por el grado de su organización

e.- Por la combinación de estos elementos.

Para nuestro fin clasificaremos los grupos en:

Primarios, como un grupo deportivo, un grupo de amigos, etc.

Secundarios, como la clase social, la escuela, la empresa, el estado, que siempre son grandes organizaciones.

4.- GRUPO PRIMARIO.

Por grupo primario entenderemos la primera forma de asociación, la más sencilla y la más universal; es aquella en la que un corto número de personas se encuentran "cara a cara", para darse compañía, para ayudarse mutuamente, para tratar alguna cuestión que les concierne, o para lograr una línea de conducta común.

El grupo primario es la célula de la estructura social; es el primero y el principal centro de nuestras satis-

facciones sociales. Según esto, el grupo "cara a cara" es PRIMARIO en nuestras vidas.

El grupo primario se presenta formal e informalmente.

El grupo primario formal se refiere a la forma de asociación que esta preestablecida, definida y limitada -- por las tareas asignadas por la autoridad formal.

El grupo primario informal se presenta cuando los miembros se reúnen libre y espontáneamente y prescindiendo - de una dirección formal. Tiene muchas manifestaciones, tales como el círculo familiar, formado por parientes - íntimos, las reuniones fuera del área de trabajo, las - pandillas juveniles, etc.

5.- GRUPO SECUNDARIO.

Es aquel con el cual el individuo esta relacionado indirectamente y por tanto se siente alejado del él. Esto sucede con los grupos de parientes dispersos, con la -- empresa, con la ciudad, con la clase social, etc.

CONDICIONES PARA QUE SE PRESENTE EL GRUPO PRIMARIO.

Introducción.

Los grupos se desarrollan bajo determinadas condiciones, cambiantes para tipo de grupo. Nos referimos exclusivamente a las condiciones necesarias para que se presenten el grupo primario informal.

Estas condiciones son:

- 1.- Que la interacción sea permanente, es decir, que la influencia que están ejerciendo los miembros entre sí, sea constante.
- 2.- Que la relación sea directa, "cara a cara". Entendemos por relación social toda conexión entre dos o más individuos, que no necesariamente supone una influencia recíproca, aunque la relación "cara a cara" debe realizarse en presencia, esto es, la una frente a la otra u otras. Los hombres están unos en relación con otros; guardan entre sí determinadas distancias mayores o menores formando roles, estructuras,-

tramas, lo cual es resultado de un conjunto de proceso en que se aproximan o se alejan los unos de -- los otros desde varios puntos de vista; en ocasiones se acercan en un sentido y se alejan en otro.

Las relaciones sociales no son fijas, sólidas o firmes, antes bien, son situaciones, modificables por virtud de cualquier cambio en las condiciones que las forman. En otras palabras, las relaciones sociales son dinámicas y producen situaciones de acercamiento o alejamiento entre las personas.

Hay dos tipos principales de relación social:

- a.- Interindividuales; son aquellas que se establecen entre dos o más individuos, que descasan en lo que a cada uno de ellos caracteriza individualmente, como persona única y singular que cada uno de ellos es.
- b.- Colectivas; son aquellas que se dan no por virtud de las características individuales de quienes participan en ellas, sino por las funciones que los sujetos desempeñan dentro del grupo; es

decir, no son relaciones entre sujetos reales, sino más bien, entre los papeles o roles que esos sujetos representan y cumplen en su vida de grupo.

- 3.- Relativa intimidad de las relaciones; es un ambiente de confianza y familiaridad existente entre los miembros del grupo, basada en la individualidad de cada uno de ellos.

Dentro de la vida del grupo primario las relaciones son siempre personales, con todas las actitudes de cada uno de los miembros; simpatías y antipatías. Pero siempre se manifiestan como seres humanos tales que cooperan y luchan directamente entre sí. Estas actitudes de afinidad diferencian al grupo primario de los grupos mayores y formalmente organizados.

Los grupos que se reúnen cotidianamente y permanecen unidos gran parte de la jornada, como los de las fábricas, las oficinas, las clases

de la escuela, etc., tienen una mayor posibilidad de aumentar su grado de intimidad por la -- proximidad del lugar. Los grupos íntimos reunidos en permanencia están representados por la familia doméstica, el matrimonio, las aldeas pequeñas, etc. Evidentemente, cuando la "reunión permanente" es solo temporal la intimidad del grupo no es la misma que cuando sus miembros es tan ligados para toda la vida.

- 4.- Qué existen intereses y metas comunes entre los individuos que lo forman; entendemos por interés la relación que existe entre una persona y alguna cosa, que ella espera satisfaga alguna - de sus deseos.

Meta, por otra parte es un fin, objetivo, proyecto o plan propuesto perseguido por un esfuerzo colectivo.

La vida en grupo transforma la condición de los intereses individuales; así el interés individual de cada uno de los miembros gracias a la -

participación social, cambia y queda hasta cierto punto libre de implicaciones personales. Así mismo el interés se define con mayor exactitud para cada uno de los miembros, desde el momento en que, al ser compartido tiene significado común para todos. De este modo el interés se acrecienta y enriquece, a medida que cada uno contribuye con algo distinto a su conocimiento.

Ante un problema la reacción del grupo depende de las aportaciones de sus miembros, aunque existen límites definidos por los intereses de cada uno de ellos. En un grupo primario informal, existe una gran participación de intereses: son los intereses comunes. Todos los miembros buscan alcanzar sus deseos, por tanto tienen una meta común.

El interés, sin embargo, está condicionado por algunos factores, tales como:

- a.- El número de personas que integran el grupo; una participación efectiva y plena solo se ha-

ce posible con un número muy limitado de miembros. El aumento de miembros lleva consigo la dispersión del interés en lugar de la concentración y hasta la disolución del grupo en vez del fortalecimiento del interés común.

- b.- Experiencia y conocimientos; para que verdaderamente varias personas tengan un interés común, es necesario que tengan diferentes conocimientos semejantes. Las personas que tengan diferentes conocimientos o más experiencias -- que los otros, se alejan de los intereses semejantes del grupo.

Por ejemplo, si hay un grupo de amigos donde todos son obreros, no tienen los mismos deseos que el ingeniero de la planta. Y si el ingeniero quisiera ser parte del grupo de amigos obreros, tanto él como el grupo, se sentirían incómodos porque estarían obstaculizando sus respectivos intereses.

- c.- Limitación del interés personal; lo que debe predominar en la mente de los individuos que -

forman el grupo es el interés central del grupo como tal. El interés común deberá ser lo bastante fuerte como para dominar los inevitables impulsos de autodefensa que se presentan en toda asociación "cara a cara". El interés común cuando es muy fuerte predomina sobre los deseos individuales y mantiene al grupo más -- unido.

EL GRUPO SE PONE DE ACUERDO PARA ACTUAR.

Cuando los miembros de un grupo tienen un mismo interés y sus conocimientos y experiencias son semejantes, se consigue que todos estén de acuerdo para actuar en una forma determinada.

Sin embargo, se debe notar que no siempre los grupos -- están completamente de acuerdo. En algunas ocasiones pueden funcionar igual o mejor cuando los miembros tienen diversas opiniones. Las diferentes formas como los grupos se deciden a actuar son:

- 1.- Por liderazgo; hay un miembro que presenta una iniciativa que es aceptada por los demás. Cuando un mismo miembro es obedecido con frecuencia, se dice que es el líder del grupo.
- 2.- Por compromiso: Cuando los miembros tienen diferentes opiniones, pero no se atreven a expresarlo y ceden ante una decisión del grupo.
- 3.- Por Votación: Las opiniones diferentes son muy encontradas e inflexibles y el grupo determina que la única manera de ponerse de acuerdo es aceptar la decisión de una mayoría mediante el voto.
- 4.- Por Integración: Todos los miembros aceptan los acuerdos en perfecta armonía sin que pierdan sus propias ideas.

CAPITULO IV.

CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL GRUPO.

CARACTERISTICAS.

Si consideramos como características aquellas manifestaciones que claramente distinguen a un proceso de otro, podemos pensar cuáles son las que distinguen a un grupo primario informal de otro. Tales características son:

1.- Antecedentes históricos.

Cada grupo tiene antecedentes históricos diferentes: - hay grupos que se reúnen a menudo, y cuyos miembros -- tienen mucho tiempo de conocerse; (grupos antiguos) -- tienen hábitos que ayudan o que dificultan las relaciones entre los miembros. Por el contrario, hay grupos - que tienen poco tiempo de haberse formado (grupos nuevos) y en el que el interés todavía no está compartido plenamente y los miembros apenas están logrando su integración.

2.- Atmósfera.

La atmósfera es algo intangible, pero casi siempre es fácil de palparse. La atmósfera afecta el modo como los miembros piensan del grupo y el grado de espontaneidad en su participación.

Hay una relación entre la atmósfera y los antecedentes históricos del grupo. En un grupo antiguo, la atmósfera será cordial, amistosa, tolerante, etc., en virtud de que los intereses de los miembros ya han sido participados a los demás plenamente y hay una mayor comunicación entre ellos. En este caso la forma de acuerdo del grupo es por integración y presenta un liderazgo democrático.

Por su parte, en los grupos nuevos suele haber una participación menor del interés individual y común, porque los miembros están en un proceso de ajuste y esto puede generar una atmósfera tensa, fría, hostil.

3.- Patrón Sociométrico.

Los miembros del grupo, aunque sean amigos íntimos y tengan intereses comunes, muy sutilmente pueden tener simpatías o antipatías entre sí, de lo que resulta -- que, aún dentro del grupo, hay quien tenga más simpatías que cualquier otro (quizás sea el líder del grupo) y quienes prefieran unirse más íntimamente con uno o varios miembros, más que con otros. Estas sutiles relaciones de simpatía y antipatía tienen importante influencia sobre las actividades del grupo, ya que las personas tienden a ponerse de acuerdo con aquéllas a quienes estiman y a estar en desacuerdo con personas que no les son gratos, aún cuando ambas expresen las mismas ideas.

4.- Ideales y Normas de Conducta.

Cada grupo tiene sus propias ideas acerca de las personas y las cosas, así como ideales que los induce a actuar. Los ideales personales de cada uno de los miembros del grupo contribuyen a configurar el ideal del grupo, a base de la aportación de cada uno.

En igual modo el grupo conforma sus propias normas de conducta, constituidas por obligaciones de hacer o no hacer de parte de los miembros en la vida en comunidad, de acuerdo con lo que el grupo considera apropiado, aceptable o prohibido.

5.- Comuni3n.

Otra caracterstica que permite distinguir un grupo de otro es su lenguaje. Los grupos tienden a establecer un sistema de comunicaci3n que les permita el flujo de ideas e informaciones.

El lenguaje especial surge por la presi3n que ejercen los miembros para que haya unidad y uniformidad en el grupo, entendiéndose que cada individuo tenderá a estar unido por lo menos con otro miembro del grupo. Existen varios sistemas por los cuales los miembros de un grupo se comunican entre sí; en todos los casos se da el mismo fenómeno: que el hombre estaré actuando en funci3n de su naturaleza social y tenderá a comunicarse con los demés; a ellos les participará sus inquietudes, sus afanes, sus ideales y sus necesidades.

Siempre querrá participar a otros sus problemas en busca de solución en común.

Los principales sistemas de comunicación entre los grupos -- informales son:

- a.- El sistema en el cual todos los miembros tienen un mismo grado de comunicación. En este caso todos los miembros se comunican unos a otros en su propio lenguaje.
- b.- El sistema en el que un miembro de especial situación en el grupo se comunica con cada uno de los otros miembros y estos a su vez se comunican entre sí. Este miembro de especial situación que tiene una mayor influencia se le reconoce como líder.
- c.- Cuando la comunicación no parte directamente del líder, porque quien comunica realmente es otra persona que influye ante él, y lo utiliza como medio. A esta persona, que suele ser el elemento pensante del grupo, se le conoce como "eminencia gris".

El aspecto del lenguaje propio del grupo y de sus sistemas de comunicación tiene gran importancia, porque el entendimiento entre los miembros se basa en una comunicación adecuada.

6.- Prestigio y Status.

No todos los miembros de un grupo tienen exactamente la misma posición frente a los demás: cuando hay quienes tienen una posición más alta y mayor influencia - sobre el resto se dice que tienen un status más alto. Y generalmente el de más status es el líder del grupo.

El individuo, en la sociedad, puede ocupar status diferentes en diversos grupos. La asignación de los status aparecen cristalizadas en las costumbres; por consiguiente los individuos situados en un status social elevado, dentro de un grupo, tienen un interés creado en mantener los rasgos culturales que aseguran la permanencia de sus status. Algunos de los criterios por los que se juzga el status: el liderazgo, la dominación, la capacidad, el éxito u otros medios de reconocimiento designados por las cualidades de los individuos, tales como, comportamiento, vestido, u otros --

signos para conseguir llamar la atención de los demás.

FUNCIONES.

Entendemos por función una serie de actividades realizadas por un grupo de servicio de sus miembros. Mediante -- las funciones, es como un grupo ejerce influencia sobre cada uno de sus miembros. Influyen sobre el individuo porque lo controlan, lo que supone el que cada miembro pierda un -- cierto grado de su libertad; sin embargo el individuo acepta porque es el grupo donde encontrará satisfacción a sus -- necesidades psicológicas.

Las principales funciones del grupo primario informal son:

- Control Social.
- Satisfacción y afirmación de la personalidad.

1.- Control Social.

El control social es el proceso por el cual el grupo

obliga a sus miembros a obedecer sus normas de conducta. El grupo primario informal representa la más potente influencia reguladora de la conducta del individuo. Las normas del grupo exigen que cada miembro ayude a sus amigos aunque tenga problemas, y se abstenga de hacer todo aquello que pueda perjudicarlo. Cuando la vida en el grupo transcurre sin dificultades, - las obligaciones que unen a los miembros entre sí, - no se reconocen en forma explícita.

La conducta de un individuo le acarrea recompensa o castigo de todo el grupo, porque éste condiciona y domina su conducta. En otras palabras, el grupo controla a sus miembros. Sin embargo, no todos los miembros se ajustan igualmente a las normas que controlan al grupo y esto se explica por la diferencia de status entre ellos: los que tienen poca importancia o influencia pueden desobedecer sin que haya grandes problemas, porque no es la primera vez que dejan de cumplir sus obligaciones. En cambio, todos los miembros esperan que el líder (que tiene un status muy alto) - cumpla forzosamente con sus obligaciones. Si deja de hacerlo, crea problemas a todos y pone en peligro su posición.

Si los miembros del grupo obedecen las normas obtendrán como recompensa la amistad y confianza de todos. Si desobedecen, habrá una sanción que puede ser la burla, el cambio de status o la expulsión del grupo.

Así, pues el control social dentro del grupo informal es muy poderoso y puede decirse que sólo cuando hay un alto control es cuando el grupo está verdaderamente unido e integrado.

2- Satisfacción y afirmación de la personalidad.

Las relaciones del individuo con los miembros de su grupo contribuyen a perfilar su personalidad.

Las impresiones de gozo, fuerza y seguridad que recibe en su trato afortunado con otras personas, contribuye a que constantemente esté enriqueciendo su personalidad.

Por el contrario, el sentimiento de depresión o de menosprecio, originado por actitudes adversas de otras personas, actúan negativamente contrayendo y debilitando la personalidad de los miembros del grupo.

En otras palabras, la persona está constantemente en una relación de doble sentido entre ella misma y su ambiente. Ella está influenciando su ambiente, contribuyendo al control social del grupo a que pertenece, y colaborando a la fijación de normas de conducta que ejercerán influencias sobre el grupo y sus miembros.

Fero al mismo tiempo, el individuo está controlado y está siendo influenciado por esos mismos controles y normas.

La interacción dentro de los grupos da oportunidad de que surja la ambición, la lealtad, la generosidad, la envidia, la confianza, el temor, el amor, el odio, emociones que contienen referencias de sí mismos y de los demás.

CAPITULO V.

LAS FUERZAS QUE MUEVEN AL GRUPO.

Todos los grupos están en constante movimiento. Así, en el grupo primario informal se dan una serie de manifestaciones que nos muestran una dinámica especial; cambian, interactúan, se transforman, reaccionan. Cada actividad, cada tarea, cada meta del grupo que requiera una actuación de los miembros, suponen un juego de fuerzas internas que impulsan al grupo hacia una acción determinada. Mediante ese juego de fuerzas internas, la personalidad de cada uno de los individuos está en constante proyección: ejerce "presiones" sobre los demás miembros, interactúan, influye, modificando o moviendo la conducta del grupo.

Estas proyecciones del individuo se ejercitan a cada instante con motivo de las realizaciones que en lo individual y en lo colectivo obliga la presencia de varias personas "cara a cara". El individuo al interactuar apronta al grupo, todo o parte de su pasado.

Tiene un factor congénito, que responde a estímulos concretos; con base a cambios químicos y biológicos de su -

organismo; este factor es invariable; no podemos cambiarlo conscientemente, porque es la misma conformación física -- del individuo. Pero también actúa su cultura, es decir, el ambiente, las creencias, los valores, las normas, el lenguaje, adquiridos en el transcurso de su socialización. -- También actúan sus experiencias, sus costumbres, sus tendencias, llamadas valencias, que cada individuo tienen como consecuencia de su experiencia personal. Además, juegan un papel conjunto, en la actuación del individuo en el grupo, sus necesidades psicológicas, condicionadas a la diferente cultura de cada uno: necesidad de seguridad, de afecto, de influencia en otros, etc.

Para el supervisor, o para el jefe que tiene subordinados y que debe trabajar con personas en grupos, es de vital importancia el conocer esta dinámica. Las proyecciones de los individuos, y en última instancia la personalidad de cada uno de sus subordinados, son claves porque en los procesos concretos de la vida de comunidad serán las fuerzas que den lugar a los fenómenos típicos de dinámica: cohesión, operación, competencia y conflicto.

DEFINICION DE PERSONALIDAD

Entendemos por personalidad, la organización dinámica de ideas, actitudes y hábitos construídas sobre el cimien-to de mecanismos psico-físicos, biologicamente heredados so bre las pautas culturales, socialmente transmitidas; Com- prende todas las adaptaciones de los motivos, deseos y pro pósitos del individuo a las exigencias y potencialidades - de su medio social.

ELEMENTOS.

El individuo no tiene personalidad al nacer, sino so lamente la capacidad para desarrollarla y algunos de los - elementos que quedarán integrados dentro de su configura- ción final. Los elementos que se anotan en la definición son:

- 1.- Características fisiológicas.

Lo heredado biológicamente, la configuración física

del organismo humano que comprende un sistema de nervios, glándulas, y órganos sensoriales.

La presencia de un cerebro y de un sistema nervioso - le dota potencialidades para pensar, para reaccionar a estímulos extensos y para desarrollar hábitos y asociaciones.

Así, algunas personas, por su constitución, son más - inteligentes que otras, tienen perfecciones más precisas, desarrollan hábitos más fácil y rápidamente, o - son más nerviosas o excitables que otras. Estas diferencias son probablemente el resultado de diferencias fisiológicas.

Por tanto, las diferencias en inteligencia pueden responder a diferencias estructurales en el sistema nervioso.

2.- El Individuo y su Circunstancia (Pautas Culturales).

El medio condiciona las experiencias, a pesar de su - continua interacción con las características fisiolo-

gicas.

Se entiende por medio en su más amplio sentido todo - lo que abarca el conjunto que rodea al individuo, tan to las personalidades como los objetos y los fenómenos naturales con los que está en contacto.

La cultura, por medio de sus efectos sobre el medio - influye en la experiencia, y a través de ésta en la personalidad. Un invierno será totalmente diferente para un niño que vive en una casa con calefacción que pasarse el invierno en una cabaña llena de humo y de viento.

El ambiente físico que rodea al individuo contiene -- siempre todas las cosas que su sociedad fabrica y usa. Las personas están acostumbradas desde su infancia a la presencia de sillas, mesas, camas, cuadernos y - - trastos de toda clase. Viven en una casa de un tipo especial, determinado culturalmente, llevan ropa de - cierta clase, viajan en trenes y automóviles. Toman sus alimentos a ciertas horas del día, determinadas - culturalmente, con diferentes clases y cantidades de alimentos a distintas horas. Sus contactos con estas cosas llegan a convertirse en una experiencia total--

mente diferente a la de otras culturas, que le hacen - desarrollar hábitos musculares especiales.

Se acostumbra tanto a sentarse en sillas, que no podrá hacerlo en el suelo sin sentir considerable molestia, y no podrá descansar a gusto si no es en la cama.

Están tan acostumbrados a comer a las horas ya establecidas, que sienten hambre a determinadas horas. Por último, la costumbre de ver constantemente muchos objetos y determinadas clases de ellos, origina el desarrollo de ciertas actitudes emotivas. Una casa sin cuadros da la impresión de que está incompleta.

3.- Valor de las Experiencias.

En casos extremos el mismo medio ofrecerá una experiencia diferente a un ciego y a un individuo que pueda -- ver; a un inteligente que a un lento. Es evidente que la misma escuela ejercerá una influencia distinta sobre el muchacho que aprende sus lecciones con facilidad y es el primero de su clase que la que pueda ejercer sobre el lento que se queda rezagado a pesar de --

sus esfuerzos para aprender. Hasta un incidente determinado que puede constituir una experiencia importante para un muchacho sensible puede no tener importancia alguna para el apático e insensible.

4.- Necesidades Psicológicas.

Las necesidades del individuo siempre tienen un papel importante en su actuación. Por ellas realiza o no parte de sus ideales satisface o no sus deseos y necesidades. Estas necesidades no tienen la misma fuerza para todos los individuos ni para la misma persona en diferentes épocas; cada persona tiene su propio y único esquema o patrón de necesidades en un momento dado: la conducta tiene sus causas. En la dinámica de la personalidad, las necesidades psicológicas que intervienen son:

- a.- Deseos de respuesta emocional por parte de otros individuos. El deseo de hallar simpatía personal, amistad en otras personas. Tal deseo no se satisface con relaciones sociales de tipo colectivo impersonales, como por ejemplo de la cortesía o del

intercambio de servicios. Es bien conocido el terrible sentimiento de soledad cuando se está dentro de una multitud sin vínculos sentimentales de sus componentes.

- b.- Deseo de seguridad. Debido al hecho de que el hombre se proyecta al futuro y se preocupa por él, -- las satisfacciones presentes no son suficientes -- mientras se perciba el futuro como incierto. Esto incita a la creación y desarrollo de técnicas para evitar el daño que los peligros de la naturaleza puedan ocasionar, de asegurar las buenas condiciones de vida de prevenir enfermedades y curarlas. - Este deseo lleva a buscar el amparo del grupo social y a incorporarse a instituciones.

- c.- Deseo de nuevas experiencias. El hombre también siente curiosidad por las novedades, el atractivo de fugarse de la rutina, y del aburrimiento que ésta produce; el anhelo de progreso y de mejora.

- d.- Deseo de ayudar. Estos deseos llevan a encontrar satisfacción cuando se proporciona satisfacción a otros.

e.- Deseos de ser libre y de autoafirmarse.

5.- Necesidades sociales. Quizá uno de los elementos de -
decisiva importancia en la actuación de un individuo -
en el grupo se refiere a la experiencia que obtenga en
el mismo. Precisamente uno de los problemas que más -
frecuentemente se encuentran en los grupos de trabajo
es el derivado del poco o nulo contacto que la persona
tiene con los demás, por la no participación en la vi-
da íntima de "su comunidad".

La persona tiene, pues, necesidad de obtener satisfac-
ción a sus necesidades sociales, como las que encuen-
tra en el grupo. Cada vez que un individuo interactúa,
tiene un rol especial que la presiona para que actúe -
en determinada forma y a veces en forma contradictoria.
Y cuando actúa lo hace con la sensación de que está --
siendo juzgado por sus grupos de referencia y de con-
formidad con los propósitos, normas, valores y metas -
de los mismos .

LA GENESIS DE LA PERSONALIDAD.

La formación de la personalidad parece ser un proceso por el cual se integran las experiencias del individuo con sus características fisiológicas para formar un todo integrado y funcional.

Este proceso opera durante toda la vida, pero parece ser más activo durante los primeros años; la experiencia se deriva de los contactos del individuo con el medio en que vive, pero es un resultado de la interacción de este medio con las características constitucionales de aquél.

La personalidad se manifiesta a través de ciertas tendencias, que son las mismas, son estables y constantes, -- por las cuales el individuo responde siempre en forma semejante ante circunstancias similares. Esto permite al jefe o supervisor el darse una idea sobre la manera como responderán sus subordinados ante determinados problemas.

A estas tendencias se les denomina con el nombre de valencias. Las valencias típicas son:

- a. - Valencia de lucha: es la que tiende a dar libre - expresión a la hostilidad del individuo dentro -- del grupo.
- b. - Valencia de igualdad: indica una tendencia a la - libre expresión de cordialidad y el deseo de esta - blecer estrechas relaciones con otros.
- c. - Valencia de dependencia: es una tendencia a espe - rar apoyo y dirección de otros.
- d. - Valencia de fuga: indica una tendencia a evitar en alguna forma la situación de interacción o de ac - ción recíproca.

El Capítulo de las Fuerzas que mueven al grupo, nos - dan clave para entender la dinámica de grupos.

C A P I T U L O VI.

EL LIDER INFORMAL.

En toda empresa existe una organización formal, la que está escrita en la carta de organización. En ella figuran las funciones de cada persona en su puesto, según las necesidades que la administración ha detectado. Pero lo que de hecho funciona, no es la organización formal, sino la informal.

Debemos partir del hecho de que son personas quienes - desempeñan las funciones y realizan sus actividades propias de cada puesto.

Un ideal sería que coincidiera la organización informal con la formal. Pero la fisonomía de las organizaciones, -- nos describe a estas como esencialmente dinámicas, porque - dinámicas son las personas que cumplen con las actividades y desempeñan las funciones que la organización de la empresa ha determinado.

Dentro del terreno de lo informal, los grupos, constituidos por personas, son un factor de fundamental importan-

cia. Y dentro de esos grupos existen ciertas características y condiciones que ya se han visto en capítulos anteriores.

En todo grupo de trabajo existe una autoridad formal, o varias. No nos ocuparemos en este capítulo de la autoridad formal, es decir de la persona que tiene una autoridad delegada por los altos niveles de la empresa. Sin embargo la autoridad formal no siempre tiene poder, puesto que este debe conseguirlo, o conquistarlo de los miembros de su grupo, de sus subordinados. Y quien realmente ejerce ese poder es un miembro del grupo que no tiene autoridad reconocida por la empresa, pero que ejerce una gran influencia sobre los miembros del grupo de trabajo: es la autoridad informal.

AUTORIDAD INFORMAL.

Es el ascendiente personal de un miembro del grupo sobre los demás que le da un determinado grado de poder y autoridad, reconocido y aceptado por los demás miembros del grupo. Surge porque todo el grupo ha experimentado o percibido cierta superioridad en una persona determinada; gene--

ralmente esta superioridad está condicionada por el grado - de simpatía o atracción personal que posea dicha persona.

En el grupo primario informal el miembro que ejerce mayor autoridad, y en una forma más permanente, se le reconoce como líder informal. En otras palabras, ante diferentes circunstancias, pueden ser diferentes los miembros que ejerzan autoridad sobre el grupo; pero habrá siempre uno que este en esta situación más constantemente: ese es su líder informal.

El líder informal del grupo primario es el que dirige, organiza y regula los esfuerzos de otros. Por su capacidad, real o supuesta, para resolver los problemas cotidianos del grupo, se encuentran seguidores que están bajo su influencia. El liderazgo puede basarse en cualidades personales (aspecto físico, valor, simpatía), por la capacidad de organizar y dirigir intereses y metas comunes, y porque fomenta la -- cooperación entre los miembros del grupo.

Existen tres tipos de líder, de acuerdo con su actuación ante el grupo:

- 1.- El líder informal autoritario que consciente o incon-

scientemente piensa que cuenta con la sumisión incondi-
cional de los miembros del grupo, que generalmente lo
lleva a una autoridad arbitraria. Toma sobre sí las -
responsabilidades de asignar tareas e indica, a medida
que las necesidades aparecen, los pasos que deben ser
seguidos.

Acepta o rechaza sin dar una razón.

Este tipo de líder provoca dos tipos de reacción:

- una agresiva
- una apática.

Ambas reacciones están en una relación de dependencia
relativamente fuerte respecto al líder, pero la reac-
ción agresiva indica rebeldía y deseo de llamar la -
atención.

La respuesta apática indica sumisión, aceptación in--
condicional respecto de lo que dice el líder. Se ma-
nifiesta en una actitud autocrática del líder; en un

grupo autocrático los miembros se centran en sí mismos y cada miembro se convierte en adversario potencial -- del otro. Un grupo de esta naturaleza tiende a ser inestable y solamente puede perdurar si el líder tiene la suficiente habilidad y tacto para dirigir a los --- miembros.

Generalmente los líderes autocráticos han sido educados en un ambiente de dominación, en el hogar, en la escuela, o el trabajo. Han sido disciplinados, regimentados y a veces han sentido la coacción y hasta el terror por parte de sus padres, maestros o jefes. Prácticamente los únicos papeles que han aprendido a desempeñar son aquellos que están asociados con el dominio y la sumisión.

- 2.- El líder democrático que permite que todas las decisiones y los pormenores de la vida del grupo se discutan ampliamente. Se estimulan las críticas y el líder se limita a sugerir procedimientos alternativos y prevee e insinúa las consecuencias que deben esperarse de cada una de las decisiones del grupo. Las recompensas se otorgan según un acuerdo de todos los miembros.

Cuando el grupo se haya bajo liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistoso. Aparecen mayores diferencias personales e individuales y al mismo tiempo los miembros están más orientados con relación a los intereses del grupo y se solicitan mutuamente aprobación.

La democracia no significa falta de autoridad y poder (eso sería anarquía). La autoridad y la responsabilidad van paralelas en la realización de las tareas. En un grupo de ambiente democrático no existe el temor, de no ser comprendido, el temor de perder la posición que se ocupa, el temor de comunicar los problemas y dificultades, el temor de admitir los errores, y el temor de expresar diferencias de opinión. Las personas desean tener diferencias, por esa razón forman grupos: quieren que sus conclusiones sean ciertas, y para ello piden que se expongan distintos puntos de vista y critican cada idea, independientemente de quien la haya expuesto.

3.- El líder que deja actuar libremente y por su pasividad

cada uno de los miembros tiene libertad de hacer lo que le plazca. Bajo este tipo de liderazgo, el grupo carece de incentivos para buscar el logro de sus fines: no tiene los medios necesarios para llegar a una decisión apropiada para el grupo y para lograr la cooperación de todos los miembros.

El líder es el arquitecto de un ambiente que sostiene la actitud de todos los miembros. Estos reaccionan ante una atmósfera creada por el estilo del liderazgo. Su misma presencia está siendo quizá el factor más importante en la circunstancia de trabajo, e intervienen las expresiones de su cara, inflexiones de voz y otros estímulos involuntarios de comunicación que surgen de sus actitudes personales.

Su alto rango entraña el derecho de asumir el control del grupo y el ejercicio del control ayuda a mantener el prestigio del líder, Este personifica las normas del grupo y es el hombre al cual la gente recurre. Por tanto, toda la interacción se centra en él. Esta mejor informado que los demás y dispone de los medios para dar sus órdenes: controla el grupo y, sin embargo, él es el más controlado, ya --

que por no tener el status más alto en el grupo, es quien de
be cumplir las normas en una forma más estricta.

El líder lleva a su grupo de una acción a otra dando órdenes o directivas que da el líder del grupo primario informal tienen una relación estrecha con las normas del mismo grupo, que deben observar todos los miembros. La conducta cotidiana de estos está regulada por las propias normas del grupo; la orden viene a modificar o cambiar esta conducta cotidiana ante una situación específica de cambio o ante un hecho inusitado.

C A P I T U L O VII.

COHESION Y COOPERACION.

COHESION.

En general podemos definir la cohesión como una fuerza que une las moléculas de un cuerpo. Tratándose de individuos que forman parte de un grupo, diremos que la cohesión es aquella fuerza capaz de inducir a los individuos a pertenecer a él. Es decir, la fuerza que actúa sobre cada uno de los miembros en dirección del grupo.

Las causas de esta fuerza son de distinta índole, tales como: la atracción que cada miembro siente hacia el grupo, - el deseo de unirse para lograr una meta común, o simplemente un espíritu de grupo. Estas causas son ilimitadas por el hecho de que cada individuo difiere de otro en cuanto a carácter, personalidad y costumbres.

Únicamente cuando hay cierto grado de cohesión, las normas adquieren significado porque sólo cuando los miembros se sienten atraídos por el grupo cumplirán sus reglas de conducta; por tanto, un grupo más cohesivo tiene mayor probabili-

dad de que haya uniformidad en las opiniones y en las conductas de los miembros, es decir, están más unidos y son más uniformes.

La atracción del grupo se explica en términos de los deseos individuales de cada miembro. Los individuos pueden pertenecer a un grupo porque se sienten a gusto con los otros miembros; porque siendo miembros de un grupo, son ellos mismos atracción o porque el grupo puede desear ciertas metas que considera importantes para sí mismo.

El atractivo pues, depende de;

- a.- Algunas propiedades del grupo tales como: sus fines y metas, tamaño, tipo de organización y posición en la comunidad.
- b.- Las necesidades de la persona de estar afiliada, de ser reconocida, de tener seguridad y otros fines -- que se pueden lograr a través del grupo.

La comunicación juega un importante papel en el concepto de cohesión. Si la frecuencia de la interacción entre dos o más personas aumenta, la probabilidad de un mayor gra-

do de simpatía entre ellas y de una mayor cohesión. Por tanto, a mayor cohesión del grupo, hay un mayor nivel de comunicación entre los miembros, debido a que estarán interactuando en presencia. El nivel de comunicación de un grupo, (frecuencia de interacción) y la tendencia a conformar la opinión dominante del grupo estará relacionada positivamente con el grado de cohesión. A mayor grado de cohesión de un grupo, habrá una mayor influencia que puede y debe ejercerse sobre los miembros, por esta razón, se espera una mayor conformidad entre los miembros.

La cohesión como fuerza dentro de un grupo primario informal tiene variadas manifestaciones y es en el lugar de trabajo donde su efecto se hace más ostensible debido a que se puede experimentar sobre su incidencia directa con la productividad, así como su influencia en la moral individual y de grupo.

Si se considera que la productividad individual se transmite a cada uno de los miembros del grupo, como parte de su manifestación, este mismo grupo ejerce influencia sobre sus miembros y es notorio que entre menos cohesión exista entre ellos, menos productivo resultará el grupo.

Un grupo altamente cohesivo producirá más que uno de -

baja cohesión, si influye en sus miembros para que aumente su capacidad de trabajo. Pero si el grupo presiona a sus miembros para disminuir la producción, todos los miembros estarán de acuerdo en dejar de trabajar productivamente. - En ambos casos, el grupo más cohesivo tendrá más facilidad para influir en sus miembros.

La cohesión se relaciona íntimamente con la cooperación social, porque un grupo cohesivo tiene más interrelaciones en sus actividades, y por tanto son más interdependientes.

COOPERACION.

Si consideramos que cooperación es toda forma de interacción en la que personas o grupos determinados asocian sus actividades o trabajan juntos prestándose ayuda de un modo más o menos organizado para el fomento de fines y objetivos comunes, concluimos que cuando mayor sea el éxito de uno de los participantes en la interacción, mayor es el éxito del otro o de los otros.

La cooperación es un proceso que se da en todo momento en el área de trabajo. Los trabajadores están constantemen

te interactuando con motivo de las tareas que tienen que -- realizar juntos. Quizá tenga mayor éxito la cooperación -- "informal" entre los trabajadores, que la "formal", "la que tienen que realizar". La organización misma, con la división de trabajo que implica basada en la especialización, trata de lograr la cooperación de los trabajadores, pero la posibilidad de éxito se incrementa cuando, por parte de la autoridad formal, se trata de integrar la cooperación informal. Es decir, cuando trata de orientar la fuerza que existe en el grupo hacia la consecución de un objetivo formal - de su sección, convirtiéndolo en el fin a la vez según del grupo primario informal.

FORMAS DE COOPERACION.

Existen dos tipos de cooperación dentro del grupo primario informal:

1.- Cooperación Directa.

En esta categoría incluimos todas aquellas actividades que a las personas les agrada hacer juntas: Jugar juntos, rendir culto juntos, trabajar juntos. En esas ac

tividades pueden existir variedades secundarias dentro de una determinada labor, pero su carácter esencial reside en que la gente hace en compañía las mismas cosas que podría hacer también separada o aisladamente. Lo hacen así, porque el estar "cara a cara" constituye un estímulo para la realización de la tarea y porque esto proporciona satisfacciones sociales.

La cooperación directa se pone también de manifiesto - cuando los individuos desempeñan juntos labores que podrían ser demasiado difíciles de ejecutar por uno solo por ejemplo como cuando tiran juntos de una cuerda o ejecutan un trabajo difícil.

2.- Cooperación Indirecta.

En esta otra categoría comprendemos todas aquellas actividades en que las personas efectúan tareas claramente diferentes pero que tienden hacia un mismo fin. - - Aquí es donde se nos presenta el famoso principio de - la división del trabajo, la especialización, y los derivados de la tecnología moderna, que se aplican tanto en el trabajo dentro de las empresas y en general en -

la vida social en la educación de la familia, en equipos deportivos, en las asociaciones cíviles, etc.

Esta división del trabajo, ha traído una serie de implicaciones sociales y psíquicas que han perturbado en algunos casos la vida del individuo. El principal hecho se refiere a que, por esta circunstancia, el hombre de la sociedad moderna e industrializada, se ha apartado cada vez más de la relación "cara a cara" convirtiéndose en un especialista con un rol individual y segmentado en la actividad industrial y que por lo mismo lo ha privado paulatinamente de la participación en la vida íntima, en comunidad, en grupo. Esto ha dado origen a enfermedades, y estado neuróticos de los trabajadores, descritas por diversos psicólogos sociales.

COOPERACION Y TIPOS DE INTERES.

Es conveniente diferenciar entre intereses comunes y semejantes, Decimos que las personas tienen facultades comunes, o hábitos comunes cuando lo que realmente queremos significar es que tienen capacidad o hábitos semejantes. Lo semejante es lo que poseemos distributivamente, privadamen-

te, cada uno para sí mismo. Lo común es lo que tenemos colectivamente, aquello de que participamos sin repartírnoslo. En general lo semejante es, con frecuencia, el origen de un interés común.

El interés puede individualizarse. Los diferentes miembros de un grupo primario informal tienen diferentes actitudes, que son distintos de los intereses.

Las actitudes pueden armonizarse, pero no pueden hacerse comunes, como ocurre en el caso de los intereses. Los miembros no tendrán un interés común más que cuando sientan una preocupación común.

Hay intereses que están separados o son diferentes e intereses que son compartidos o comunes. Estos dos tipos de interés nos sirven para caracterizar dos importantes planos de la actividad cooperativa.

- 1.- La cooperación y los intereses comunes: Es evidente que, cuando los hombres reconocen la existencia de un interés común, propenden a cooperar para llevarlo a cabo. Esta cooperación se basa no sólo en la comprensión de la mayor eficacia de la acción cooperativa so-

bre la aislada, sino también porque pertenece a la verdadera esencia del interés común el conducir a los hombres o una acción conjunta, el hacerlos trasladar su sentido de la singularidad a la actividad cooperativa.

- 2.- La cooperación y los intereses semejantes: En un plano no diferente existe una actividad cooperativa en la persecución de intereses armónicos. Por ejemplo: los hombres se unen para obtener provecho de la división del trabajo, para mancomunar sus recursos económicos en los negocios, para conseguir ayuda al Gobierno o para derrotar a un competidor peligroso.

La distinción entre estos dos planos determina extensas implicaciones sociológicas, a las que sólo nos referimos aquí brevemente. Ante todo, la adhesión cooperativa a una causa común, se encuentra arraigada en un tipo de interés que es indivisible, y cuya consecución no puede nunca pretenderse sin que, al mismo tiempo, lo sea por todos aquellos que comparten un mismo interés. La actitud de cooperación y el interés van, por tanto, ligados. De aquí que la tendencia a la cooperación no siempre dependa del éxito. Efectivamente, la

derrota o los contratiempos pueden unir a los miembros de un grupo más estrechamente que el éxito, como atestiguan la unión y el robustecimiento de su fé que muestran los grupos religiosos en momentos de extrema persecución.

Pero en el plano de los intereses semejantes, limitados en el individuo, la cooperación no es capaz de unir a los hombres con lazos tan fuertes. Y es que este tipo, al encontrarse inmerso en la organización encierra ya un cierto grado de cálculo individual: el impulso cooperativo depende del hecho de que el interés de unos llegue a armonizar con el interés de otros. Si esta armonía se perturba, como sucede frecuentemente en la cooperación entre patrones y obreros, el deseo de cooperación se disipará fácilmente. En este plano la actitud cooperativa es simplemente consecuencia de la momentánea reconciliación de unas consideraciones individuales.

En el grupo primario informal, predomina la cooperación directa, y , por tanto, los intereses comunes.

C A P I T U L O V I I I .

COMPETENCIA Y CONFLICTO.

COMPETENCIA.

Otro de los aspectos de la dinámica proveniente de las fuerzas que se generan dentro del grupo primario informal es el que se refiere a la competencia y al conflicto que se dan estrechamente unidos en el área de trabajo en la realización común de las tareas.

Los grupos, como indicamos, pueden tomar decisiones y resolver problemas en una forma cooperativa o en una competitiva. Fácticamente se supone en algunas compañías industriales que la competencia entre divisiones o sub-grupos es buena para la empresa y por eso se busca una competencia no derada que motive a los individuos a trabajar. Pero cuando en los grupos se presentan problemas referentes a la moral, a la cohesión y a las normas, que no surgen cuando los indi viduos actúan solos, los resultados se hacen más complejos.

Por lo complejo de esta situación, la competencia re--

sulta delicada de tratar por parte de la autoridad formal, -
pues generalmente un proceso de competencia alentado o pro-
piciado por el jefe tiende a producir frustraciones en los
miembros del grupo cuando no alcanzan los objetivos propues-
tos por diferentes circunstancias. Por tanto, puede ser --
más conveniente para un supervisor, el propiciar la cohe-
sión del grupo para que éste tienda a la consecución de una
meta común, antes que la competencia, que los llevará a me-
tas segmentadas y por tanto, a la división o ruptura de los
intereses individuales con la consecuente baja moral indivi-
dual y de grupo.

Se dice que hay una situación de competencia cuando --
dos o más personas se disputan una misma cosa o luchan por
la posesión o uso de bienes escasos. Estos bienes pueden -
ser objetos físicos o materiales, o bien cuestiones de esti-
mación social, rango o recompensa inmateral. La esencia -
de la competencia es la pugna de intereses, de tal naturale-
za que la satisfacción de un individuo consiguientemente --
trae la insatisfacción de otro, porque los fines son opues-
tos.

La competencia es, pues, lo proceso en el cual dominan

las fuerzas que tienden a separar a las personas (disociación), aunque comprenden también aspectos en que las personas realizan individualmente esfuerzos similares, para alcanzar objetivos iguales. Cuando hay una cantidad insuficiente de las cosas que son apetecidas por varios sujetos - o por diferentes grupo, se produce un proceso de competencia. Por ejemplo, en la ciudad, el número de empleos disponibles es menor que la cantidad de gente que busca trabajo. Pero aún entre las personas que tienen un trabajo, surge la competencia por un mejor puesto o por un mejor salario.

Los procesos de pura competencia son impersonales. Es decir, los esfuerzos de cada uno de los competidores no se dirigen contra los otros competidores como personas sino hacia la consecución de la cosa o meta fijada a la cual todos los competidores aspiran, tratando cada uno de mostrarse mejor o más apto, que los otros. Así, por ejemplo, la competencia a través de pruebas escritas para obtener determinados empleos.

Cada uno de los opositores se esfuerzan en hacer sus pruebas todo lo bien que pueden, con la esperanza y el propósito de superar a los demás, pero no dirigen ninguna ac-

ción contra sus competidores a muchos de los cuales ni siquiera conocen ni individualizan.

En cambio, cuando la competencia se personaliza, entonces se convierte en un proceso de rivalidad. En la rivalidad los competidores se conocen el uno al otro; cada uno de ellos orienta su conducta teniendo en cuenta lo que otro hace o lo que cree que va a hacer; y trata de entorpecerlo o de opacarlo si puede, para prevalecer sobre él. Generalmente, la rivalidad da origen a procesos que rebasan los límites de la competencia y se convierten en oposición, o llega hasta el conflicto, e incluso, conducen a la lucha entre los participantes.

La competencia es uno de los procesos sociales más numerosos, que se da en casi todos los campos de la vida social. Los individuos compiten recíprocamente por la obtención de trabajos, honores, posición dentro de la empresa, etc. Como miembros de grupos, compiten con otros grupos por facilidades económicas, expansión industrial, etc.

CONFLICTO.

Si los individuos o grupos en competencia tratan de --

conseguir determinado objetivo o están en oposición desde - cualquier punto de vista, quizá traten conscientemente de - derrotar o subordinar a la otra parte o de defenderse; es - decir: están en conflicto.

Existen diferentes formas de conflicto social, las cuales se muestran por numerosos medios y en diversos grados, a lo largo de toda la escala de los contactos humanos. Sus formas están siempre cambiando a la par que lo hacen las -- condiciones sociales y culturales. Unos tipos desaparecen, como sucedió con el duelo en nuestra sociedad y surgen o -- otros nuevos. Es por tanto, un error el suponer, como hacen algunos, que, por el hecho de que la pugna sea eterna, cualquiera de sus formas particulares tales como la guerra o de terminadas modalidades de la competencia económica, son tam bién necesariamente eternas. El conflicto social incluye - toda actividad en que unos hombres contienden con otros para la consecución de objetivos. Sus dos tipos fundamentales son:

- Conflicto directo.
- Conflicto indirecto.

1.- CONFLICTO DIRECTO.

Cuando los individuos o los grupos se contraponen, se coaccionan, se perjudican o se destruyen mutuamente en el esfuerzo por alcanzar alguna meta, tiene lugar un conflicto. Formas tales como los litigios, las polémicas o la actividad propagandística, así como muchas de las luchas entre grupos económicos fuertemente organizados para la obtención de grandes beneficios, no son más que expresiones de conflictos sociales directos.

2.- CONFLICTO INDIRECTO.

Cuando los individuos o los grupos emplean su esfuerzo para obtener sus propios fines, sin obstruir los esfuerzos de los demás en la consecución de sus objetivos, se tiene un conflicto indirecto.

La competencia no obstaculiza directamente los esfuerzos de otras personas para la obtención de tales fines, sino indirectamente el buen éxito de los demás.

Partiendo de la distinción entre estas dos formas,

se deberá observar que no toda pugna en la que el hom
bre se encuentra empeñado, constituye un conflicto -
social de uno u otro tipo. Luchamos por vencer las -
dificultades, para superar los obstáculos y realizar
nuestros propósitos por otros medios, a través del --
conflicto con nuestros semejantes. La "batalla" con -
el medio ambiente constituye un ejemplo a este respect
o. El conflicto social, el hombre contra el hombre,
el grupo contra el grupo, se nos muestra donde quiera
que la sociedad exista. Si no fuera porque la coope-
ración tiene mayor trascendencia que el conflicto, la
sociedad no podría subsistir.

EL CONFLICTO Y LA COOPERACION, ELEMENTOS DE LA VIDA SOCIAL

El conflicto y la cooperación son elementos universa-
les en la vida humana. Se representan juntos en un vasto
campo de actividades. Al igual que en el mundo físico en
el que determinan la posición de los cuerpos en el espa-
cio, en el mundo social se da también una combinación de
conflicto y cooperación que se exterioriza en las relacion
es entre los hombres y entre los grupos.

Parece como si siempre debiera existir en nuestras re

laciones con los demás tanto un elemento de conflicto, como de cooperación. Es una exigencia de la vida misma: el amor y la lucha, tienen su asiento uno junto a otra, sobre la faz de la tierra.

C Á P I T U L O IX.

ORIENTACIONES PARA QUE UN BUEN SUPERVISOR PUEDA ENTENDERSE CON SU GRUPO.

INTRODUCCION.

De lo expuesto, concluimos que el grupo es el medio - en que el individuo puede lograr su realización como persona pues le proporciona satisfacciones a sus necesidades -- psíquicas y sociales.

Por eso, la actuación de la autoridad formal es importante para procurar esta realización, que redundará en hacer actuante el concepto integral de empresa: comunidad de personas.

A continuación presentamos algunas orientaciones para este fin.

- 1.- SEA CONSCIENTE DE QUE SUS TRABAJADORES NO SON PERSONAS AISLADAS.

Ellos están en un grupo, que constituyen.

Con personas sociales por naturaleza; tienen un -
instinto de sociabilidad que los hace tender a re
lacionarse con los demás. Si quiere comprender -
a su grupo, entienda primero que los trabajadores
no pueden vivir solos.

2.- RESPETE LA INTIMIDAD DEL GRUPO.

Recuerde que entre los miembros del grupo existe
una gran confianza. Ellos tienen intereses comu-
nes y metas con las que se han identificado. De-
be usted respetar la intimidad que existe en el -
grupo.

3.- CONOZCA LAS INTERACCIONES DE SU GRUPO.

No olvide que entre los miembros de su grupo en -
todo momento se están realizando interacciones --
que son influencias recíprocas que cada uno de --
los miembros está ejercitando sobre los otros. Es
to configura al grupo y lo hace tener "su" propia
fisonomía y ser particular.

4.- CONOZA CUALES SON LOS INTERESES COMUNES DE SU GRUPO.

Recuerde que los miembros del grupo tienen las --

mismas aspiraciones: cada una de las personas tiene intereses positivos o negativos. En los dos casos le son importantes. En el primero, para llegar a su gente y hacer que consigan las metas particulares que como personas hacia mejores fines.

5.- LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS SON PERMANENTES.

Las personas que integran el grupo que usted tiene no dejan nunca de ser personas. Por tanto no dejan de ser sociables. Siempre estarán en grupo y las relaciones entre ellas serán constantes.

6.- DESCUBRA LAS NORMAS DEL GRUPO.

Entre los miembros, al mismo tiempo que la intimidad, y que la interacción permanente que se da en todo momento, existen normas que no son obligaciones de la empresa o las que usted, supervisor, dicte, sino que son normas propias que el grupo mismo impone y que sus miembros deben obedecer.

7.- DEBE HABLAR EL MISMO LENGUAJE QUE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO.

Un buen supervisor debe aprender a hablar el mismo lenguaje de su grupo. Las personas para entenderse necesitan comunicarse. Y para eso deben escuchar a sus semejantes y comunicarse al mismo tiempo. Igualmente, para entender a los grupo hay que "escucharlos" y darles un mensaje; ser comunicador. Para eso hay que hablar el mismo lenguaje del grupo. En un caso será un silbido; o la consigna de ir vestidos con una chamarra del mismo color, o el uso de una gorra de moda. Todo eso es lenguaje del grupo.

8.- DETECTE CUAL ES EL CONTROL SOCIAL EN SU GRUPO.

Recuerde que el grupo no hará nada si no es aceptado por todos lo miembros.

Los miembros del grupo preferirán, en algunos casos, ser castigados por la autoridad formal, el supervisor, antes que por su grupo; pues ellos -- tratan de mantener su prestigio frente al grupo --

que les da satisfacciones psíquicas y sociales.

9.- TRATE A LOS MIEMBROS DE SU GRUPO COMO PERSONAS.

Debe tomar en cuenta que las personas se comportan a ratos de una manera distinta a la del siguiente momento. Son personas, íntegras, que siempre actúan como un todo. Un buen supervisor, conocedor de su grupo, debe tratar de que las personas se realicen.

10.- PERFECCIONE SU AUTOCONTROL.

Controle su vanidad, su genio, su lengua, sus simpatías y antipatías, sus emociones, sus pensamientos.

Si usted aprende a dominarse, dominará a los demás. Usted está, por su situación, en un escenario y sus subordinados le miran con ojos de lince. Debe ser muy cuidadoso en controlarse. El tener "poder" en las manos tiene sus riesgos.

La gente se ríe de su vanidad, pierde el respeto.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

al que se enfurece. Si se enfurece, sálgase y --
cálmese. No tome decisiones si está enojado, no
discuta. Se arrepentirá.

11.- APRENDA A CALLAR.

Sólo tranquilo puede arbitrar. No decida violentamente para volverse atrás.

Los prejuicios no dejan ver las cosas desde los -
múltiples puntos de vista que tienen.

12.- APRECIE Y ELOGIE.

Siempre quedamos cortos en el aprecio y en el elogio. Nadie recibe los elogios que quisiera. El elogio es el más poderoso instrumento a su disposición. Aún el tipo más agrio suspira secretamente por un poco de aprecio auténtico. ¿Por qué? Así es la naturaleza humana.

El aprecio no es mentira, exageración o injusticia. Siempre escentrar elementos de elogio que -

pasan desapercibidos.

Considere muy importante todo lo que se refiere a su trabajador (su casa, su familia, sus pensamientos, sus ambiciones). Si considera a Pepe importante, él hará lo más que pueda de su parte. Si usted lo desinfla le guardará rencor. Tome tiempo en pensar cómo apreciarle. Es parte de su trabajo diario no pierda una sola oportunidad de elogiar.

Así logrará que esa persona se supere.

No actúe usted como "sabelotodo"

Muestre que tiene confianza.

Haga saber que está interesado en las dificultades de su trabajo.

13.- DE EXPLICACIONES COMPLETAS.

Usted las considera importantes y dignas de conocer lo que está pasando. Reflexione sobre qué tanto debe informar, consulte al respecto. Es necesario que el obrero se sienta parte de la Empresa. Nunca recalque en -- que hay secretos, trastiendas o puertas cerradas. El -

obrero no es engrane de una máquina. Sea oportuno en la información, no deje que se informen a través del chisme. Elimine los rumores con hechos. Si le hacen preguntas que no pueda contestar, consulte, pida los datos verídicos, esté seguro "hasta dónde".

Muestre respeto a las preguntas que le hacen. Si hacen sugerencias y no se aceptan, explique el motivo de la negativa; admita los aspectos negativos y elogie el interés al formularlos. El tiempo que emplee en esto no es perdido.

14.- ESCUCHE SIEMPRE.

Un buen jefe es el que sabe escuchar. Anime a su gente a que hable con usted, no interrumpa, no contradiga ni trate de dar consejo. Si una persona no tiene oportunidad de ser escuchado, aún los pequeños agravios convierten montañas. Si usted escuchara atentamente podrá conocer la verdadera causa del problema. La gente se queja por pretextos, el verdadero problema está muy dentro.

15.- CRITIQUE CON TACTO.

A todos nos gusta criticar.

El fenómeno de la crítica se da tanto en los hombres, como en las mujeres. La crítica a tontas y a locas - enfurece a la gente: nadie gusta de ser criticado. Antes de criticar piense dos veces.

Si su trabajo le obliga a criticar hágalo con tacto. - No se ponga en un pedestal, hable como de un pecador a otro, critique más bien al grupo sin alusiones demasiado directas. Jamás critique en público. Llévase aparte al aludido. Principie elogiándolo. Reconozca cuánta culpa puede ser suya, así ayuda a que reconozca su error. Admita que usted puede estar equivocado.

16.- ESTIMULE MAS, EVITE LAS SANCIONES.

La sanción es una medida correctiva que vale si ha agotado anteriormente otras medidas positivas. Procure conocer que incentivo le afecta más a un trabajador. No fastidie con sanciones y castigos, que pueden llegar a ser inoperantes y hasta contraproducentes. Siempre hay un método mejor que el castigo.

17.- CONSIDERE LOS INTERESES DE SU GENTE COMO SI FUERAN -
PROPIOS.

Los obreros deben saber que usted tiene en mente sus intereses e inquietudes. Interceda sinceramente si lo merecen. No titubee en llevar asuntos de sus obreros al jefe.

Esfuércese para que un buen trabajo no pase desapercibido. Si alguien muestra una habilidad especial, haga lo que pueda por lograrle un puesto mejor. No permita que trabajen en condiciones peligrosas. Vigile que ellos mismo se cuiden. Asegúrese que aprovechen las prestaciones. La mejor forma de lograr que la gente trabaje para usted es trabajar para ellos. Si usted duerme en el trabajo, ellos harán lo mismo.

RECUERDE: NO EXISTEN REGLAS PARA LA CONDUCTA HUMANA QUE QUE SE APLIQUEN A TODAS LAS SITUACIONES SIN LIMITE NI -- CAMBIO. POR CADA PRINCIPIO QUE USTED HA DESCUBIERTO, -- SURGE LA POSIBILIDAD DE ENCONTRAR UNA NUEVA CIRCUNSTANCIA.

RESUMEN

Se plantea una realidad que viven tanto los ejecutivos de alto nivel en una empresa, como el supervisor y el trabajador común, al darse cuenta de que lo que las organizaciones establecen formalmente resulta un ideal, al pretender que lo formal se ejecute con la efectividad que el organigrama exige y que los manuales determinan. Esta realidad ofrece un planteamiento a la Administración: ¿Porque es difícil realizar lo que formalmente se prevé ?

La respuesta a esta pregunta nos proporciona un enfoque nuevo de la Administración de Personal: No administro individuos, dirijo personas en grupos, que constituyen la organización formal.

Se visualizan aspectos importantes de lo que constituye la organización formal y la informal.

Se define el concepto de grupo, sus elementos, su clasificación desde muy diversos puntos de vista, haciendo hincapié en grupos primarios y secundarios, siendo formales e informales los primarios.

Expone las condiciones con las que se presenta el grupo primario, considerando las características o manifestaciones que claramente distinguen a un proceso de grupo de otro, específicamente, las caracterís

ticas con las que se distinguen a un grupo informal, así como sus funciones.

Cada tarea de grupo, cada actividad que requiera la actuación de los miembros suponen un juego de fuerzas internas en el grupo y la personalidad de cada uno de los miembros está en constante proyección ejerciendo cierta influencia sobre los demás individuos modificando o moviendo la conducta del grupo. Se analizan los factores que vienen a conformar la personalidad propia de cada uno en su interacción en el grupo.

Se puntualiza la importancia que tiene la existencia de líderes informales, los cuales realizan una influencia decisiva en el grupo, por su tipo de autoridad que ellos ejercen y considerados por las investigaciones como tres categorías de líderes.

Se determinan la cohesión y la cooperación como las fuerzas que unen y hacen actuar a los individuos como pertenecientes al grupo; mencionando la competencia y el conflicto como otras fuerzas que se generan en el grupo en la realización común de las tareas; y enfatiza que el conflicto y la cooperación son elementos propios de la vida social, pareciendo como si siempre debiera existir en nuestras relaciones con los demás tanto un elemento de conflicto, como de cooperación.

Es una exigencia de la vida misma: el amor y la lucha tienen su

asiento uno junto a otra, sobre la faz de la tierra.

Concluyo dando una serie de orientaciones para que un supervisor pueda entender y entenderse con su grupo, ya que el grupo es el medio en que el individuo puede lograr su realización como persona, pues le proporciona satisfacciones a sus necesidades psíquicas y sociales.

Por eso, la actuación de la autoridad formal (Dirección) es muy importante para procurar esta realización, que redundará en hacer ag tuante el concepto integral de empresa: Comunidad de Personas.

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

- AGUIRRE EUGENIA MARIA - PROBLEMATICA DE LA ANTROPOLOGIA SOCIAL.
- BORGATTA F. EDGAR - SMALL GROUPS. STUDIES IN SOCIAL INTERACTION. ALFRED A. KNOPF, NEW YORK-1962.
- CARTWRIGHT AND ZANDER - GROUP DYNAMICS. ROW, PETERSON AND COMPANY NEW YORK-MEXICO-1976.
- FONDO DE CULTURA ECONOMICA - DICCIONARIO DE SOCIOLOGIA.
- GELLERMAN W. SAUL - MOTIVATION Y PRODUCTIVITY. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, INC.-1963.
- GRINBERG LEON, LANGER MARIE - EDITORIAL HERRERO HERMANOS.
- KNOWELS HULDA Y MALCOLM - INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPOS-EDITORIAL LITFAS, S.A., ELSA.
- LINTON RALPH - ESTUDIOS DEL HOMBRE. CUARTA EDICION. FONDO DE CULTURA ECONOMICA.
- M.S. OLMITED - EL PEQUEÑO GRUPO. BIBLIOTECA DEL HOMBRE CONTEMPORANEO EDITORIAL PAIDOS. BUENOS AIRES.
- MACIVER R.M. PAGE CHARLES - SOCIOLOGIA. EDITORIAL TLCONS, S.A. COLECCION DE CIENCIAS SOCIALES N°1
- MILLER, DELBERT C. AND FORM, WILLIAM H. - INDUSTRIAL SOCIOLOGY. THE SOCIOLOGY OF WORK ORGANIZATION. HARPER AND ROW, PUBLISHERS NEW YORK, EVANSTONS AND LONDOS-1964.

- RECASENS SICHES LUIS - SOCIOLOGIA. EDITORIAL PORRUA, S.A.
- RODRIGUEZ EMILIO - PSICOTERAPIA DE GRUPO. SU ENFOQUE PSICOANALITICO. BIBLIOTECA DE PSIQUIATRIA, PSICOPATOLOGIA Y PSICOSOMATICA. EDITORIAL PAIDOS. BUENOS AIRES.
- VROOM H. VICOTR - WORK AND MOTIVATION-JHON WILEY AND SONS, INC. -- NEW YORK-LONDON-SYDNEY, 1964.
- WALKER HEPNEY HARRY - LA PSICOLOGIA APLICADA A LA VIDA Y AL TRABAJO.