

300602.

28
2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**"EL HOMBRE Y SU ACTUACION
COMO MOTOR DE LOS
SISTEMAS DE ORGANIZACION"**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MIGUEL ANGEL LOPEZ LEON**

MEXICO, D. F.

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

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.- BASES EN LAS QUE SE FUNDAMENTA EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	4
1.1 LA PSICOLOGIA EN SU ASPECTO GENERAL.....	5
1.1.1 DEFINICIONES.....	5
1.1.2 OBJETIVOS DE LA PSICO- LOGIA.....	6
1.1.3 CORRIENTES DE LA PSI- COLOGIA.....	8
1.1.4 LA PSICOLOGIA Y SUS ESPECIALIDADES.....	11
1.1.5 LOS METODOS DE LA PSI- COLOGIA.....	14
1.1.6 RELACION ENTRE LA PSI- COLOGIA Y LA ADMINIS- TRACION.....	17
1.2 LA PSICOLOGIA SOCIAL COMO CAMPO ESPECIFICO DEL ESTUDIO DE LA INTERACCION HUMANA.....	19
1.2.1 DEFINICION DE PSICOLO- GIA SOCIAL.....	20
1.2.2 DIFERENCIA ENTRE LA PSICOLOGIA SOCIAL Y LA PSICOLOGIA GENERAL.....	20
1.2.3 LA CONDUCTA SOCIAL EN SUS DIFERENTES ASPECTOS	21

1.2.4	BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA SOCIAL.....	24
1.2.5	METODOS DE LA PSICOLO- GIA SOCIAL.....	28
CAPITULO II.- LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONA- MIENTO COMO SISTEMA SOCIAL.....		
2.1	LA ORGANIZACION SOCIAL COMO SISTEMA ABIERTO.....	31
2.2	CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS SISTEMAS ABIERTOS.....	32
2.2.1	IMPORTACION DE ENERGIA.	34
2.2.2	PROCESAMIENTO DE ENER- GIA.....	34
2.2.3	RESULTADO.....	34
2.2.4	EL CARACTER CICLICO DE LOS SISTEMAS ABIERTOS..	34
2.2.5	ENTROPIA NEGATIVA.....	35
2.2.6	INSUMOS DE INFORMACION.	36
2.2.7	EL ESTADO ESTABLE Y LA HOMEOSTASIS DEL SISTEMA ABIERTO.....	36
2.2.8	DIFERENCIACION.....	37
2.2.9	EQUIFINALIDAD.....	38
2.3	CARACTERISTICAS DE LOS SISTE- MAS SOCIALES.....	38
2.3.1	DEFINICION DE SISTEMA SOCIAL.....	40
2.3.2	LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS SOCIALES.....	40

2.3.3	CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION SOCIAL....	43
2.4	BASES DE LOS SISTEMAS SOCIALES.....	45
2.4.1	LOS PAPELES FORMALIZADOS:.....	46
2.4.2	LAS NORMAS Y LOS VALORES DEL SISTEMA.....	47
2.4.3	INFLUENCIA DE LAS NORMAS Y VALORES EN EL INDIVIDUO.....	49
2.5	SUBSISTEMAS EXISTENTES DENTRO DE LA ORGANIZACION.....	51
2.5.1	SUBSISTEMAS DE PRODUCCION.....	51
2.5.2	SUBSISTEMAS DE APOYO...	51
2.5.3	SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO.....	52
2.5.4	SUBSISTEMAS DE ADAPTACION.....	53
2.5.5	SUBSISTEMAS GERENCIALES	53
2.6	AMBIENTE DE LA ORGANIZACION..	57
2.6.1	AUTONOMIA DEL SISTEMA..	57
2.6.2	CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA ACTUACION DEL SISTEMA.....	57
2.6.3	RELACION ENTRE LA FUNCION Y LA ESTRUCTURA SOCIAL DEL SISTEMA.....	58

CAPITULO III.- LA SOCIALIZACION DE LA INDUSTRIA.	60
3.1 ESTRUCTURA SOCIAL DE LA INDUSTRIA.....	61
3.1.1 PAPEL O ROL.....	61
3.1.2 IMPORTANCIA DEL ROL EN LA PERSONALIDAD.....	63
3.1.3 RECOMPENSAS EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS ROLES.	65
3.1.4 LOS SISTEMAS SOCIALES DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRUCTURAL.....	67
3.1.5 EL SISTEMA SOCIAL Y SU DESEQUILIBRIO.....	71
3.2 EVOLUCION SOCIAL DEL PROCESO DE PRODUCCION.....	74
3.2.1 LAS RELACIONES SOCIALES EN EL PROCESO DE PRODUCCION.....	74
3.2.2 SISTEMA GRENIAL.....	75
3.2.3 SISTEMA DOMESTICO.....	79
3.2.4 SISTEMA FABRIL.....	81
3.3 RELACIONES SOCIALES DEL HOMBRE INDUSTRIAL.....	89
3.3.1 LA BUROCRACIA INDUSTRIAL.....	89
3.3.2 CARACTERISTICAS DE LA BUROCRACIA.....	90
3.3.3 ESTRUCTURA DE LA BUROCRACIA.....	92

3.3.4 RELACIONES NO BUROCRATICAS EN LA ORGANIZACION.....	99
CAPITULO IV.- LA ACTUACION DEL HOMBRE EN EL GRUPO, FACTORES Y ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN ELLA.....	102
4.1 LAS ESTRUCTURAS DE GRUPO.....	103
4.1.1 CONCEPTO DE GRUPO.....	103
4.1.2 ORIGEN DE LOS GRUPOS...	106
4.1.3 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.....	111
4.1.4 FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS.....	114
4.2 LIDERAZGO Y SUPERVISION.....	120
4.2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO	120
4.2.2 FACTORES DEL LIDERAZGO.	122
4.2.3 TIPOS DE LIDERES.....	125
4.2.4 CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES.....	128
4.2.5 SUPERVISION.....	129
CAPITULO V.- REALIZACION DE LAS TAREAS Y LOS TRABAJOS EN GRUPO.....	132
5.1 LOS GRUPOS Y LA EJECUCION DE LAS TAREAS.....	133
5.2 LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	136
5.3 COOPERACION Y COMPETENCIA....	139
5.4 LAS JUNTAS.....	141

	PAGINA
5.5 EL TRABAJO EN EQUIPO.....	143
5.6 GRUPOS DE SENSIBILIDAD O GRU- POS T.....	144
CONCLUSIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	150

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

El hombre, un ser por naturaleza difícil de comprender y de estudiar, un ser que al mismo tiempo es parte biológica y parte psicológica, siendo esta última la más complicada por su proceso y por las respuestas que se han obtenido de su estudio.

La psicología es una de las ciencias de mayor importancia y trascendencia en el hombre, pues es del continuo contacto humano del que dependemos, y es a través de estos contactos como se crea el sistema social al que todos pertenecemos y en el cual tenemos que llevar a cabo determinadas funciones para cumplir con este sistema, esto último lo podemos observar de una forma más clara en cualquier actividad social como son: las escuelas, las industrias, el comercio, las iglesias, los centros de recreación, etc. Todos estos centros de contacto social se han visto afectados a través del tiempo, han evolucionado debido al constante cambio al que se ha enfrentado el hombre en su relación constante con su medio.

Por lo anterior, los sistemas de organización son considerados desde siempre como sistemas sociales, pues no puede existir organización en la cual el factor social no sea de suma importancia.

La organización, en su concepto más elemental la podemos identificar como una serie de elementos, los cuales se encuentran en una forma ordenada y

sistematizada. La organización se encuentra formada por tres elementos básicos: los humanos, materiales y tecnológicos, en donde sin el primero de los elementos, los dos restantes no tendrían ninguna utilidad. Es de este principio de donde se deriva la importancia del hombre en los sistemas de organización.

El hombre por naturaleza, está obligado a la asociación con otros hombres, a incrementar esos contactos que se mencionaban anteriormente, pues así, mediante la colaboración y cooperación con los demás, se ayuda a lograr sus objetivos y a satisfacer sus necesidades, desde las más esenciales hasta las más complejas. Desde sus principios el hombre se agrupó y comprendió que debía coordinarse con los miembros de su grupo para poder enfrentar todas aquellas situaciones que hacían peligrar el alcance de sus metas. El hombre crea la organización con un enfoque social.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto analizar la importancia del hombre dentro de los sistemas sociales. En el primer capítulo se hace una descripción de los conceptos que conforman la psicología social, lo que nos permite enfocar más claramente el comportamiento humano dentro de la organización; en el segundo capítulo se estudia a la organización como sistema social entendiendo su funcionamiento y estructura, destacando la importancia de los subsistemas en el sistema; en el tercer capítulo se analiza la teoría de roles, los conceptos básicos de la burocracia industrial y se menciona la evolución

del proceso de producción desde el punto de vista social; en el cuarto capítulo se hace un estudio de la formación de los grupos y las funciones del líder aplicadas a éstos dentro de la organización; y, en el quinto capítulo se presenta la forma como interactúan los miembros de un grupo en diferentes situaciones.

Considero que el presente trabajo de investigación puede ser útil para todas aquellas personas que deseen dirigir sistemas sociales, por pequeños que éstos sean, pues necesitan comprender su funcionamiento y los factores que intervienen en la conducta humana, en donde no existen reglas ni soluciones específicas a los problemas. Por otra parte, representa una herramienta auxiliar para los gerentes, supervisores y, en general, todos los administradores interesados en las personas que laboran en una organización, en los grupos que por razones naturales se hace necesario crear, o que se crean por sí mismos, y en la organización como tal desde el punto de vista de su necesidad de trascendencia.

C A P I T U L O I

BASES EN LAS QUE SE FUNDAMENTA
EL COMPORTAMIENTO HUMANO

- 1.1 LA PSICOLOGIA EN SU ASPECTO GENERAL
- 1.2 LA PSICOLOGIA SOCIAL COMO CAMPO ESPECIFICO
DEL ESTUDIO DE LA INTERACCION HUMANA

1.1 LA PSICOLOGIA EN SU ASPECTO GENERAL

1.1.1 DEFINICIONES

a) Definición etimológica

Hasta no hace mucho tiempo se definía a la psicología como la parte de la filosofía que tenía por objeto el estudio del alma, esta definición era válida cuando se consideraba como una rama de la filosofía y dependía exclusivamente de ésta. En la actualidad la psicología cuenta con una serie de métodos que en ocasiones son los mismos a los utilizados por la filosofía, aunque otras muchas veces son muy próximos a los utilizados por otras ciencias de la naturaleza. En este sentido la psicología no es solamente una parte de la filosofía.

En un análisis de sus raíces etimológicas se puede observar que la palabra psicología se deriva del griego " Psykhe " que significa soplo o aliento vital. A su vez, la palabra alma se deriva también del griego, de la palabra " Anemos " que originalmente significa viento. La identificación de la psique y el alma con un soplo vital que se escapa del hombre con la muerte, expresa el intento explicativo de la dinámica del ser humano mediante su naturaleza inmaterial, es por este motivo que etimológicamente la psicología se define como el estudio del alma o de la mente.

Por otra parte, se ha planteado la pregunta ¿ de qué forma el alma puede ser objeto de experimentación científica ? sin encontrar una respuesta justificable, por tal motivo los psicólogos consideran que es a los filósofos y, en particular a los teólogos a quienes incumbe su estudio.

El psicólogo actual centra su interés no al estudio del alma, sino en el comportamiento humano, atendiendo a sus diversas facetas y modalidades, como a sus causas, interconexiones y objetivos.

b) Definición formal o real

La psicología es la ciencia que estudia la conducta, los actos y los procesos mentales del individuo.

En estos términos se debe entender que la psicología estudia el comportamiento humano, o sea, todas las actividades de los individuos, las cuales son consecuencia de estímulos tanto internos o biológicos como externos o ambientales y pueden ser observadas objetivamente.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA PSICOLOGIA

a) Descripción

La psicología tiene como objetivo describir con exactitud la conducta del hombre en forma objetiva e imparcial.

b) Explicación

La psicología se basa en la observación de la conducta a la que tiene como fuente de sus hechos, pero si se toman los acontecimientos aislados resultará inútil ésta, solamente relacionándola con otros hechos, éstos adquieren sentido e importancia. Así pues, la psicología debe explicar, y para hacerlo debe entender el orden oculto de la naturaleza a la cual pertenece el hombre.

La comprensión de los hechos en la psicología, requiere que éstos se agrupen en categorías con sentido y aspectos de semejanza. Se utilizan dos tipos generales de clasificación: la cualitativa y la cuantitativa; la primera agrupa a los sujetos en categorías con base en cierta cualidad o característica particular sin que exista relación matemática entre ellas. En la segunda clasificación se determinan las categorías con base en diferentes grados de cierta característica medible, debiendo existir relaciones matemáticas entre estas categorías.

c) Pronóstico

El hombre a través de la historia no se ha conformado sólo con tratar de comprender la naturaleza, sino que además intenta conocer el futuro. La psicología al comprender las relaciones de causa y efecto es capaz de pronosticar algo que no se ha suscitado en el pasado.

d) Control

En muchas ocasiones la psicología intenta influir en lo que ocurre y trata de modificarlo. Actualmente, cumpliendo con este objetivo, se han aumentado considerablemente las posibilidades de planear y dirigir muchos aspectos de la conducta humana.

1.1.3 CORRIENTES DE LA PSICOLOGIA

En los primeros estudios psicológicos que se trataron de hacer se utilizó el primer método científico, el de la observación natural, éste consiste en observar los acontecimientos en un ambiente natural, sin intervenir para nada en los hechos y teniendo cuidado de distinguir entre los propios sentimientos y los detalles puramente objetivos. Todos los descubrimientos hechos por medio de la utilización de este método eran limitados, ya que sólo permite a los científicos observar los eventos que ofrece la naturaleza; tenían que esperar mucho tiempo para que algo ocurriera, y aún si llegara a ocurrir, podría estar mezclado con acontecimientos ajenos que dificultarían el análisis de causa y efecto.

Para que la psicología pudiera tener un desarrollo adecuado, en muchos campos se necesitó un método más eficaz, fue cuando se descubrió el método experimental. Este método le permite al científico hacer que ocurran los eventos cuando él desea y en forma tal que pueda ver cuáles están relacionados y cuáles no, al mismo

tiempo puede escoger sólo lo que quiere observar.

El periodo posterior al descubrimiento del método experimental y su aplicación en la psicología se distinguió por la aparición de las dos corrientes más importantes de la materia, las cuales giraban en torno de lo que debía ser la psicología experimental. Estas corrientes o escuelas fueron la estructuralista y la conductista, las cuales se describen brevemente a continuación.

a) Escuela estructuralista

Esta corriente estaba encabezada por Wilhelm Wundt (1832 - 1920), creador del primer laboratorio de psicología en 1879.

El estructuralismo apoyaba que el estudio de la mente era la materia propia de la psicología, pues estaban influidos por la química, la cual acababa de descubrir que todas las sustancias se reducen a átomos. Los estructuralistas tomando como base este principio establecieron un paralelismo entre la mente y la química, dividiendo a la mente para su análisis en elementos a los cuales llamaron sensaciones, exponiendo que un hecho mental se podía descomponer en sensaciones tales como frío, dulce o azul.

Para tales estudios, los estructuralistas se valieron de un método especial llamado introspección, el cual consistía en entrenar a un sujeto con el fin de que informara objetivamente sobre sus experiencias

respecto a un estímulo concreto, desechando los significados que él hubiera asociado al respecto. De esta forma afirmaban que las experiencias mentales complejas se podrían crear partiendo de sensaciones elementales.

b) Escuela conductista

La escuela conductista se encontraba dirigida por John B. Watson (1878 - 1958). Los conductistas afirmaban que no era posible estudiar la mente pues no se puede ver, sentir o medir; por lo tanto, la materia lógica de estudio de la psicología era la conducta, la cual sí se puede observar. Por medio de este criterio se persuadió a la mayoría de los psicólogos, los cuales consideraban que la conducta es el único camino para comprender los fenómenos de la mente.

Los conductistas y los estructuralistas coincidían en un punto de importancia, el cual consistía en la forma de estudiar los procesos psicológicos. Ambas escuelas opinaban que estos procesos se tenían que descomponer en elementos o unidades.

Para los conductistas la unidad era un reflejo condicionado, esto quiere decir que la conducta del hombre es un complejo conjunto de reflejos que se pueden analizar uno a uno o por separado. Desde el punto de vista de los conductistas, la conducta del individuo depende de la forma en que se condicionen sus reflejos.

Desde 1940 las escuelas empezaron a desaparecer

de la psicología. El conductismo tuvo el impacto más fuerte y por tal motivo la psicología moderna es completamente conductista, quedando como materia propia de esta ciencia la conducta, ocupándose al mismo tiempo de acontecimientos mentales.

En la actualidad, la psicología se ha unificado, cuenta con un conjunto de principios en los cuales convergen los psicólogos.

1.1.4 LA PSICOLOGIA Y SUS ESPECIALIDADES

Los campos de la psicología son muy diversos, a continuación se mencionarán los más importantes.

a) Psicología clínica

Esta especialidad se encarga de diagnosticar desórdenes emocionales. Tanto el psicólogo como el psiquiatra enfocan sus conocimientos hacia la gente con problemas psicológicos, la diferencia entre éstos radica en que al psicólogo clínico le falta la preparación y el entrenamiento médico, por lo cual no puede prescribir tratamientos de esta naturaleza, sino que se basa de la psicoterapia para atender el problema.

b) Psicología de orientación

La actividad del psicólogo orientador es muy semejante a la del psicólogo clínico, con la diferencia de que el primero trabaja en problemas emocionales y

personales menos complicados, trata a la gente que sólo necesita un consejo atinado. También da orientación en problemas vocacionales o académicos, para lo cual se vale de tests que valoren las aptitudes, intereses y características personales. El psicólogo orientador también suele ejercer la psicoterapia.

c) Psicología escolar y educacional

Los psicólogos escolares se dedican a la orientación vocacional directamente, tratan de encontrar mediante aplicaciones de tests y entrevistas los problemas que afectan a los estudiantes dentro de la escuela.

Los psicólogos educacionales se interesan por aumentar la eficiencia del aprendizaje, aplicando sus conocimientos sobre motivación.

d) Psicología social y de la personalidad

La psicología de la personalidad va muy ligada a la psicología clínica, pues ambas estudian a la gente; la diferencia entre estos dos tipos de psicología radica en que la primera estudia los casos de personalidad normal, y la segunda, los casos de personalidad desviados. En cierto sentido, todos los psicólogos clínicos son psicólogos de la personalidad, pues para poder trabajar necesitan contar con una teoría de la personalidad.

La personalidad del ser humano se desarrolla mediante las influencias y los contactos sociales,

de aquí nace una especialidad más de la psicología: la social, que va muy ligada a la psicología de la personalidad. El psicólogo social centra su estudio en las ya mencionadas influencias sociales y el proceso que éstas siguen, además de analizar las interacciones sociales de los individuos en los diferentes tipos de grupos a los que pertenecen.

e) Psicología del desarrollo

Este tipo de psicología estudia los cambios en la conducta del individuo, desde la concepción hasta la muerte. La conducta y las habilidades cambian mucho más rápido durante los primeros años de la vida, por lo cual, la psicología infantil acapara la atención de los psicólogos del desarrollo; sin embargo, hay un creciente interés por los cambios de conducta en la ancianidad y en los periodos intermedios.

f) Psicología psicométrica

La psicología psicométrica es la ciencia de la medición psicológica. Los psicólogos psicométricos crean nuevos tests, evalúan la utilidad de los ya existentes e idean técnicas estadísticas para manejar los datos que obtengan en la aplicación de estos tests; en otras palabras, estos psicólogos proporcionan los instrumentos que utilizan los demás psicólogos en los diferentes campos de aplicación.

g) Psicología industrial

Este campo es el más reciente en cuanto a la aplicación de la psicología. Los primeros trabajos sirvieron para hacer una selección y colocación de personal en una forma eficaz, tratando de seleccionar al personal más adecuado para cada puesto.

En la actualidad, el psicólogo especializado en este campo se ocupa de cuestiones tan diversas como la capacitación vocacional, la supervisión de personal, el mejoramiento de las comunidades, el asesoramiento de empleados, etc. Se les emplea como consultores e investigadores para explorar los mejores medios de realizar estos trabajos, al mismo tiempo, entrenan a gerentes y líderes de trabajo para que los realicen.

h) Psicología experimental

Su objetivo es entender los principios básicos de la conducta, no tiene aplicación práctica directa o inmediata. Se ocupa de estudiar temas como: la sensación y la percepción, el aprendizaje y la memoria, la motivación y la emoción.

1.1.5 LOS METODOS DE LA PSICOLOGIA

Los principales métodos aplicados en la psicología son los siguientes: descriptivos, experimentales y estadísticos.

a) Método descriptivo

Este método proporciona una descripción del objeto de estudio, o sea, la conducta de la persona. La descripción puede ser simple, con algunas palabras únicamente; numérica, cuando se le asigna una puntuación o, una combinación de ambas.

b) Método experimental

La clave de un experimento es el empleo de una o más variables. Una variable es algo que se puede medir en forma cuantitativa, o sea, se obtienen puntuaciones precisas sobre cada una. En todo experimento debe existir por lo menos dos variables: la independiente y la dependiente. La variable independiente es la que el experimentador escoge y manipula; la variable dependiente es la conducta del individuo o la relación de sus reacciones.

Un punto de suma importancia en el experimento es el control, pues es necesario controlar ciertos factores que de no hacerlo le dificultarían al experimentador saber lo que está ocurriendo; además, se debe prever cualquier situación que pueda alterar los efectos de la variable independiente.

En forma generalizada, los tipos de variables que deben controlarse son tres: condiciones, grupos y efectos de los experimentadores.

El control de las condiciones consiste en igualar

las circunstancias de un experimento para todos los involucrados.

Las características de los grupos es la segunda variable por controlar. Los experimentadores deben igualar cuidadosamente a sus grupos de estudio en todos los aspectos que puedan afectar los resultados del experimento.

La tercera variable que debe controlarse es el mismo experimentador; su forma de actuar, la forma en que el sujeto lo percibe y la forma en que espera que se desarrolle el experimento son factores que pueden influir en los resultados; el experimentador debe procurar no influir en el experimento. Por otro lado, debe controlarse también la actitud de los sujetos hacia el experimento, pues una actitud negativa de ellos puede afectar los resultados.

En resumen, el experimentador utiliza el método científico cuando:

- 1) Cambia o altera algo.
- 2) Mantiene las otras condiciones tan constantes como sea posible.
- 3) Busca algún efecto de los cambios o variaciones.

c) Métodos estadísticos

Para poder comprender el significado y obtener conclusiones válidas a los resultados de la investigación psicológica, que en su mayor parte se dan en forma de números, se utilizan los métodos estadísticos,

los cuales se clasifican en dos categorías: significación de diferencias y correlación.

En los experimentos se obtienen diferencias, sin embargo, no significa que realmente existan; para determinarlas se debe aplicar un test de significación de las diferencias, la necesidad de este test se debe al hecho de que hay diferencias por accidente en las puntuaciones pues los controles del experimento no son perfectos.

El coeficiente de correlación se calcula a partir de datos experimentales, para obtenerlo se debe de tener dos conjuntos de puntuaciones sobre los mismos sujetos. Se refiere a una correlación entre dos grupos de puntuaciones, una determinada puntuación se compara con su correspondiente en el segundo grupo. Por ejemplo, si una persona tiene un determinado grado de aprendizaje en un tiempo establecido, y otra tiene un grado menor de aprendizaje sin llegar al mismo tiempo programado, se dice que hay correlación entre el aprendizaje y el tiempo.

1.1.6 RELACION ENTRE LA PSICOLOGIA Y LA ADMINISTRACION

El administrador coordina la actuación de las personas con las cosas, por lo mismo necesita conocer los diversos soportes psicológicos para lograr los objetivos propuestos por medio de la cooperación humana como base de su coordinación.

El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás; para lograrlo se basa en la psicología, la cual indica qué métodos administrativos son los más adecuados, proporcionando bases técnicas para influir en la forma de actuar de quienes son parte del organismo social haciendo que sus acciones sean eficientes.

La psicología apoya a la administración en los siguientes puntos:

- 1.- Le proporciona técnicas de carácter psicológico como instrumento para coordinar.
- 2.- Analiza los aspectos psicológicos de técnicas de naturaleza administrativa.
- 3.- Proporciona al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayudan para comprender mejor a sus subordinados, motivándolos, orientándolos y logrando su cooperación como medio para una coordinación más adecuada.

1.2 LA PSICOLOGIA SOCIAL COMO CAMPO ESPECIFICO DEL ESTUDIO DE LA INTERACCION HUMANA

El hombre no existe como un ser aislado, si se le quiere entender y comprender debe de ser como el producto de las relaciones.

El hombre se ha enfrentado a una serie de problemas, los cuales en esencia son sociales debido a la interacción constante entre individuos y grupos. El hecho de que la conducta de los individuos esté involucrada hace que estos problemas sean tratados por la rama de la psicología la cual se conoce como psicología social.

Para resolver estos problemas son necesarias las estrategias basadas en la comprensión de los factores incluidos. La comprensión de cualquier problema debe ser útil, al grado de que sea pertinente, exacta y completa.

A partir de la Segunda Guerra Mundial los datos de la interacción de las fuentes sociales y de la conducta humana se han acumulado rápidamente, desgraciadamente este conjunto de datos ha tenido poco efecto en los planes o las prácticas de quienes desempeñan la labor de solucionar los problemas del género humano.

1.2.1 DEFINICION DE PSICOLOGIA SOCIAL

La psicología social es la ciencia que se ocupa de las relaciones en la interacción social y la conducta de los individuos.

Es una ciencia pues acepta la disciplina científica, es decir, la captación de datos debe hacerse de manera precisa, objetiva y en condiciones minuciosamente controladas; así como también, hace uso de los métodos aceptados por los científicos en las investigaciones.

En la psicología social las investigaciones se inician mediante hipótesis comprobables, si la investigación demuestra que las hipótesis son válidas, los descubrimientos se convierten en bases que permiten apoyar las predicciones.

1.2.2 DIFERENCIA ENTRE LA PSICOLOGIA SOCIAL Y LA PSICOLOGIA GENERAL

En general, la psicología se ocupa directa o indirectamente de la conducta del organismo individual, este enfoque sobre el individuo es lo que convierte a la psicología en psicología social, difiere de las demás ramas de la psicología en el alcance de sus investigaciones y sus teorías. Este enfoque no excluye el traslape que algunas ocasiones se suscita entre la psicología social y otras especializaciones del campo general.

Los procesos de la conducta, los factores que los causan y los resultados de la interacción entre personas y grupos son objeto del estudio de la psicología social.

Es posible investigar la interacción como un acontecimiento en marcha o según los acontecimientos anteriores o subsecuentes, estos acontecimientos pueden ser estudiados en los siguientes aspectos:

- 1) La conducta individual.
- 2) La conducta interpersonal.
- 3) La conducta de grupo.

1.2.3 LA CONDUCTA SOCIAL EN SUS DIFERENTES ASPECTOS

Como se mencionó en el punto anterior, es posible estudiar la interacción como un acontecimiento representado en tres diferentes tipos de niveles. A continuación se profundizará en cada uno de ellos:

a) La conducta individual

Este tipo de conducta se estudia según las actitudes, valores, creencias y hábitos característicos de ciertos individuos o de los individuos en general. El comprender los principios generales de conducta humana ayuda a formular mejores pronósticos sobre los individuos, mientras que el análisis individual aporta datos sobre la persona únicamente, es por este motivo que el psicólogo social se inclina por el estudio de los individuos en general. Los psicólogos

sociales están alerta a las indicaciones de las tendencias básicas y constantes de la conducta humana.

La conducta de un individuo es más difícil de predecir que la de un grupo, incluso cuando se cuentan con datos basados en tendencias normativas. De acuerdo al conocimiento y comprensión de los principios que afectan la conducta de los individuos habrá más probabilidades de acertar en el pronóstico.

b) La conducta interpersonal

Muchos acontecimientos importantes en la vida de los seres humanos son el producto de la interacción que se establece entre los individuos. Estos sucesos son los que conforman la conducta y hacen de cada uno de los individuos lo que actualmente son.

Las creencias y los valores que determinan la conducta individual derivan de la cultura, la cual debe ser aprendida. El proceso de aprendizaje se lleva a cabo a través de los llamados agentes de la cultura, que son los padres, parientes, amigos, figuras de autoridad, etc.; en todos los casos es en forma de acontecimientos interpersonales.

La influencia social es un proceso de doble sentido. Así como los grupos influyen en los individuos mediante las transacciones interpersonales, la influencia de los individuos en los grupos es de la misma forma, pues los grupos están formados por individuos y los cambios en el sistema de creencias de los mismos se

reflejan en el cambio de conducta del grupo.

El psicólogo social estudia todos los aspectos de los acontecimientos interpersonales, tanto antecedentes y resultados como actitudes y otros motivadores. Los acontecimientos interpersonales también pueden ser estudiados por el tipo de acción emprendida: aceptación, rechazo, amor, agresión, etc.

c) La conducta de grupo

La imperiosa necesidad de asociación del hombre se satisface en el contexto de grupos. Para que los grupos se conserven y puedan satisfacer las necesidades de sus miembros se rigen por ciertas pautas de conducta. Entre estas pautas están las normas sociales que gobiernan la conducta de sus miembros; es requisito primordial para la asociación de la persona al grupo la conformidad con esas normas.

En los grupos existen muchos niveles de interacción, cada uno de estos niveles establece condiciones especiales para la conducta, la cual puede variar dependiendo del grado de participación personal de los miembros, así como la magnitud y carácter del grupo.

Los psicólogos sociales estudian las normas según su desarrollo, la forma en que influyen en la conducta de los miembros individualmente y cómo afectan la conducta interpersonal.

Para comprender más fácilmente la interacción

de los individuos representada en sus diferentes aspectos se mencionará un ejemplo a continuación:

Un equipo de trabajo se distingue por su responsabilidad, la cual tiene su base en el sistema de valores de cada uno de los individuos (conducta individual), y se refleja en la conducta social de los miembros presentándose al interactuar entre sí (conducta interpersonal). Esta característica llegará a ser una norma social para el grupo y será en su interacción con otros equipos de trabajo (conducta de grupo) cuando sea distinguido por ello.

1.2.4 BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA SOCIAL

Etimológicamente hablando, la palabra social proviene del término latino " socialis ", que a la vez tiene su origen en el sánscrito en donde la palabra " sacati " significa " el que sigue o acompaña ", la palabra sacati se relaciona también con palabras de lenguas romances y lengua griega que se refieren a conceptos como asociarse, seguir y compartir.

La psicología social tuvo sus inicios cuando por primera vez el hombre creó términos simbólicos para llevar relaciones con los demás.

El surgimiento de la civilización tuvo lugar en el valle del Tigris y el Eufrates, el éxito de estas poblaciones se debió, sin duda, al hecho de que estos pueblos desarrollaron un lenguaje escrito que les

permitió gravar sus normas sociales en forma de leyes y mandamientos, los cuales fueron codificados posteriormente y constituyen lo que hoy conocemos como el Código Hammurabi, el primer documento social; en donde se promulgó un orden social basado en los derechos del individuo, protegido por la autoridad del estado.

La relación entre el individuo y la sociedad interesó también a los griegos, las principales figuras griegas a este respecto fueron: Solón, quien escribió un código de leyes; Platón y Aristóteles, quienes escribieron sobre política.

La relación del hombre con sus semejantes, fue objeto de interés para muchos filósofos y teólogos de los siglos posteriores demostrándose en sus escritos. Los filósofos ingleses de los siglos XVII y XVIII especularon sobre los motivos de la conducta social; Thomas Hobbes trató el tema del poder, Adam Smith el tema del propio interés y Jeremy Bentham del placer.

Augusto Comte, fundador de la sociología, escribió a mediados del siglo XIX exponiendo el criterio de que el hombre es la causa y consecuencia de la sociedad. Hubo una gran actividad por parte de los sociólogos en las siguientes décadas; en 1895, Gustave Le Bon publicó una obra sobre las multitudes y su conducta, y junto con Emile Durkheim sostuvieron que la conducta humana está dominada por el espíritu de grupo. Charles Horton Cooley y George Herbert Mead, sociólogos norteamericanos, se opusieron a esta idea y crearon teorías sobre el desarrollo de la conducta del individuo en forma

personalizada, con las cuales contribuyeron a las teorías sobre el "yo" que los psicólogos especializados en la personalidad propusieron entre 1940 y 1950.

La aportación más grande a la psicología social en sus comienzos fue por parte de los sociólogos; los psicólogos desempeñaron un papel menor, los primeros psicólogos que se interesaron por el estudio de la conducta social fueron Heymann Steinthal y Moritz Lazarus que desarrollaron una psicología popular. Wilhelm Wundt, padre de la psicología experimental, escribió también sobre la psicología popular y la evolución de la cultura.

William McDougall, psicólogo inglés, publica su libro "Introducción a la Psicología Social" en 1908, en donde el individuo era el centro de su estudio, en contraste con las ideas que la psicología social había tenido hasta entonces, proponía que la conducta social podía ser explicada por los instintos.

El principio de la era moderna de la psicología social fue marcado con la aparición del libro "Psicología Social" en 1924 cuyo autor fue Floyd H. Allport, quien aceptó el enfoque de McDougall sobre la individualidad de la conducta social, rechazando la explicación de la conducta social por medio de los instintos, prefiriendo considerarla como el resultado de lo que llamó reflejos prepotentes que se modifican con el condicionamiento. Esta contribución estimuló una línea de investigación nueva, la cual se observa actualmente en los estudios sobre el aprendizaje social.

Allport marcó un viraje en la psicología social, pues fue el primero que se basó en el método experimental y no sólo en la observación, las teorías y la especulación, así inició una orientación que actualmente se ha convertido en uno de los principales enfoques de la materia estudiada.

La experimentación científica en la psicología social empezó en 1898, cuando se observó el efecto del grupo en la conducta individual. Allport informó sobre experimentos para apreciar la influencia del grupo en la conducta individual, lo cual despertó el interés de los psicólogos y condujo a lo que se conoce como psicología social experimental.

Actualmente la tendencia más significativa que sigue la psicología social ha sido la creciente importancia del enfoque experimental. Otro campo de importancia al que se ha dedicado su estudio es el del desarrollo de la psicología de la personalidad, en el cual enfocan su interés los psicólogos clínicos y sociales. Las publicaciones dedicadas a los diferentes aspectos de la psicología social se vieron aumentadas a partir de la terminación de la Segunda Guerra Mundial.

La aplicación de la psicología social se ha ramificado en diferentes campos. Ha existido un intercambio de ideas entre la psicología social y la industrial, empezando con los estudios realizados en la fábrica de la Western Electric Company en Hawthorne, en donde se relacionó la conducta social con la producción; de aquí

que las investigaciones que hoy realizan los psicólogos industriales se consideran de psicología social aplicada.

Dentro de la psicología educativa, las personas encargadas de su desarrollo, clínica y asesoramiento utilizan cada vez más la información obtenida de la investigación en materia de psicología social.

La investigación en psicología social entra en el campo de las relaciones interpersonales, las actitudes y los valores; en otras palabras, se interna en una dimensión conductual que es fundamental en la comprensión de las dificultades sociales. Muchos psicólogos sociales tratan de encontrar diversos caminos en los cuales sus actividades como científicos de la conducta puedan relacionarse con alguna actividad fuera del contexto exclusivo del laboratorio, buscando la participación en la solución de los problemas sociales.

1.2.5. MÉTODOS DE LA PSICOLOGIA SOCIAL

El psicólogo social se especializa en el estudio de pequeños sistemas sociales, mientras que otros científicos sociales se especializan en estudiar los grandes sistemas, ésta es la diferencia entre la psicología social y otras ciencias sociales como la sociología, la economía, las ciencias políticas y la antropología. Entre la psicología social y la sociología la diferencia es menor, pues los intereses de ambas son más parecidos que los de cualquier otra ciencia social.

En la psicología social se utilizan más los métodos experimentales que en cualquier otra ciencia social, ya que su objetivo de estudio se encuentra en pequeños sistemas, facilitando así la experimentación.

Los principales métodos de investigación en la psicología social son: el experimental, el no experimental y el experimental en el campo.

a) Método experimental

Los psicólogos sociales siguen para sus experimentos el procedimiento que es común en todas las ciencias. El investigador observa ciertos supuestos regulares de la conducta que le interesa y formula una hipótesis que sirva para describir sus observaciones. Posteriormente, prepara un experimento en condiciones cuidadosamente controladas para poner a prueba su hipótesis, seleccionando grupos experimentales y de comparación como medida de control que se comparan respecto a cualquier variable que pudiera afectar los resultados. Es necesario llegar a igualar, en lo posible, las condiciones entre los grupos, analizando la realización anterior y posterior de los mismos y comparándolos estadísticamente.

b) Método no experimental

Algunas características de los experimentos en el laboratorio son la artificialidad de las situaciones que se crean y el poder controlar las variables adecuadas, excluyendo las que se interponen.

El método no experimental se aplica para conocer si en las situaciones reales se obtendrían los mismos resultados.

La aplicación de este método consiste en permanecer largos periodos de tiempo dentro del contexto físico del grupo que se está estudiando, observando y tomando nota, tratando de no intervenir.

Los métodos no experimentales toman diversas formas, la más común es la aplicación de cuestionarios cuyos resultados se correlacionan entre sí o con otras variables.

c) Método experimental en el campo

Consiste en la combinación de los dos métodos anteriores, o sea, se establecen controles en una situación social y se manipulan las condiciones para obtener otras del tipo que se encuentran en la vida real.

C A P I T U L O I I

LA ORGANIZACION Y SU FUNCIONAMIENTO COMO SISTEMA SOCIAL

- 2.1 LA ORGANIZACION SOCIAL COMO SISTEMA ABIERTO
- 2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS SISTEMAS ABIERTOS
- 2.3 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS SOCIALES
- 2.4 BASES DE LOS SISTEMAS SOCIALES
- 2.5 SUBSISTEMAS EXISTENTES DENTRO DE LA ORGANIZACION
- 2.6 AMBIENTE DE LA ORGANIZACION

2.1 LA ORGANIZACION SOCIAL COMO SISTEMA ABIERTO

Todos los sistemas sociales se integran por actividades bien definidas y diseñadas para que se lleven a cabo por un cierto número de personas, esas actividades son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común. Por lo tanto, se puede afirmar que un sistema es el conjunto de partes estrechamente vinculadas que operan e interactúan en una estructura dinámica para alcanzar un objetivo, formando una unidad compleja en donde la adición, supresión o transformación de cualquiera de sus partes repercutirá en todas las demás.

Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades en relación al insumo energético del sistema, a la transformación de energías dentro del sistema y al producto resultante. La renovación constante del flujo de energía asegura que esta actividad se mantendrá. En los sistemas sociales esto se garantiza mediante el reingreso de energéticos a partir del producto o resultado.

Para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones, hay dos criterios fundamentales:

- 1) El seguir la pauta de intercambio de energía o la actividad de la gente a partir del producto resultante.
- 2) Determinar cómo el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva las pautas establecidas.

La teoría de los sistemas se dedica básicamente a problemas de relaciones, de estructura e independencia, y no a los atributos constantes de los objetos. Anteriormente, dentro de la teoría de los sistemas se manejaban los sistemas cerrados de las ciencias físicas, en los cuales resultaba posible tratar con éxito estructuras relativamente autosuficientes como si fueran independientes de las fuerzas externas; pero los sistemas vivos, como son las organizaciones sociales, dependen completamente del ambiente externo, por lo cual se tienen que entender como sistemas abiertos. La teoría del sistema abierto fue propuesta por Von Bertalanffy, quien creó, también, el modelo de sistema energético insumo-producto.

Antes de que existiera la teoría del sistema abierto, los científicos que estudiaban las estructuras sociales se inclinaban por uno de los dos enfoques que se mencionan a continuación:

- las consideraban sistemas cerrados a los que se aplicaban las leyes de la física; o,
- las atribuían a un concepto vitalista.

En el primer enfoque ignoraban las fuerzas ambientales de las que depende la organización y, en el segundo, se apoyaban en alguna descripción mágica que explicaba el funcionamiento de la organización.

Los sistemas abiertos se mantienen a sí mismos mediante el constante intercambio de energía con su ambiente, tanto hacia adentro como hacia afuera.

2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS SISTEMAS ABIERTOS

Los sistemas abiertos poseen varios factores que los hacen diferentes unos de otros, pero también guardan en su estructura básica características de semejanza por los cuales se pueden definir como tales, estas características son las siguientes:

2.2.1 IMPORTACION DE ENERGIA

Los sistemas abiertos toman alguna forma de energía del medio ambiente externo. Las organizaciones sociales toman la energía que necesitan de otras instituciones, de la gente o del ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente.

2.2.2 PROCESAMIENTO DE ENERGIA

Los sistemas abiertos transforman la energía que importan o de que disponen, la organización procesa materiales, crea nuevos productos, capacita personal o presta servicios.

2.2.3 RESULTADO

Después de procesar la energía recibida, los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente externo, el cual tendrá como función cubrir una

necesidad específica.

2.2.4 EL CARACTER CICLICO DE LOS SISTEMAS ABIERTOS

El constante intercambio de energía con el medio externo es una actividad cíclica que tiene como función mantener en movimiento al sistema. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. La energía que se obtiene para continuar con el proceso puede derivar de algún intercambio del producto con el medio externo o de la actividad en sí. Ejemplificando lo anterior, en el primer caso, la industria utiliza materias primas y trabajo humano con el fin de crear un producto que será ofrecido para satisfacer necesidades, las utilidades económicas serán usadas para obtener materias primas y trabajo que permitan continuar con este ciclo. En el segundo caso, se puede citar a las organizaciones de beneficencia, en donde la energía obtenida viene directamente con la actividad organizacional en sí, ya que proporciona a sus miembros satisfacciones morales.

La estructura social se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven sobre sí mismos para completar y renovar un ciclo de actividades. La estructura social es un concepto dinámico, pues se estructuran los acontecimientos y no las cosas.

El método básico para identificar estructuras sociales es el de seguir la cadena energética de

acontecimientos, desde el insumo de energía y su transformación hasta el punto de cierre del ciclo.

2.2.5 ENTROPIA NEGATIVA

El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte. A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben importar de su ambiente más energía de la que utilizan para almacenarla, adquiriendo entropía negativa. Así, existe una tendencia general hacia el sistema abierto cuando lleva al máximo su proporción de energía importada-exportada, para con ello sobrevivir. Las organizaciones sociales, buscarán mejorar su posibilidad de supervivencia y lograr un cómodo margen de funcionamiento por medio de sus reservas.

2.2.6 INSUMOS DE INFORMACION

Los sistemas vivientes no sólo necesitan materiales energéticos para su funcionamiento, también necesitan insumos de información, los cuales proporcionan señales a la estructura respecto al ambiente y de su propio funcionamiento en relación a dicho medio.

El tipo de insumo de información más sencillo que se encuentra en todos los sistemas es el llamado retroalimentación negativa, este tipo de retroalimentación permite al sistema corregir desviaciones y tomar

el camino adecuado; si el sistema no cuenta con un recurso correctivo para volver a su ciclo normal, desechará demasiada energía o utilizará demasiado insumo energético y dejará de ser un sistema.

Los sistemas seleccionan los insumos que reciben, o sea que sólo reaccionan ante las señales informativas para las que están preparados. Al mecanismo de selección mediante el cual un sistema rechaza o acepta insumos y los traslada a su estructura se le conoce como el proceso de codificación. La naturaleza de las funciones realizadas por el sistema determina los mecanismos de codificación a utilizar.

2.2.7 EL ESTADO ESTABLE Y LA HOMEOSTASIS DEL SISTEMA ABIERTO

La importación de energía que se utiliza para detener el proceso entrópico mantiene cierta constancia en el intercambio energético, esto es lo que hace que se afirme que los sistemas abiertos tienen como característica el encontrarse en un estado estable. Al mencionar que el sistema abierto adquiere un estado estable, no se debe entender que existe inmovilidad o un equilibrio preciso en el sistema, pues sigue existiendo importación y exportación de energía al ambiente, aunque se mantenga igual la proporción de los intercambios de energía y las relaciones entre partes.

Al hablar del proceso homeostático se hace mención al mecanismo regulador del sistema. Cuando un factor

interno o externo provoca rupturas en el sistema se topa con fuerzas que restauran al mismo dejándolo lo más parecido posible a su estado original; la homeostasis establece un ambiente de permanencia, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores del exterior conservando el carácter de sistema. Los sistemas sociales se enfrentan a fuerzas externas y tratan de adquirir cierto control sobre ellas, funcionan a fin de adquirir algún margen de seguridad adicional al nivel inmediato de existencia y tratan de incorporar dentro de sus límites los recursos externos esenciales a la supervivencia.

Tanto el estado estable como la homeostasis se encuentran relacionados pues ayudan al sistema a mantener su carácter.

2.2.8 DIFERENCIACION

Los sistemas abiertos se mueven hacia la diferenciación y elaboración de actividades más especializadas. Las organizaciones sociales se dirigen hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializando cada vez más sus funciones.

2.2.9 EQUIFINALIDAD

El principio de equifinalidad marca que un sistema puede llegar a alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por medio de

diversos caminos. Los sistemas abiertos pueden reducir el grado de equifinalidad según vayan implantando mecanismos que controlen su funcionamiento.

2.3 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS SOCIALES

2.3.1 DEFINICION DE SISTEMA SOCIAL

El sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de distintas formas.

Dentro de una organización, el sistema social está formado de todas las personas que la integran y sus relaciones, tanto entre ellas como con el exterior. A los grupos pequeños se les considera subsistemas dentro de grupos mayores, y éstos a su vez, son subsistemas de otros grupos más grandes.

2.3.2 LA NATURALEZA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Las estructuras sociales se relacionan con elementos concretos, los cuales son: seres humanos, recursos materiales y otros objetos. Ninguno de estos elementos interactúan entre sí en forma natural, por lo cual, el sistema social es considerado independiente respecto a cualquier parte física dada y puede eliminarla o reemplazarla.

Más que un conjunto de partes físicas, el sistema social es una estructuración de acontecimientos, por tanto, su estructura y su funcionamiento van muy relacionados. Debido a la conceptualización que se tiene del medio, es difícil considerar a los sistemas sociales como estructuras de acontecimientos únicamente,

por ello se identifica a los edificios, equipo técnico y gente como estructura de una organización.

a) Importancia de los insumos en la naturaleza del sistema social

Dentro de la naturaleza de los sistemas sociales es necesario contar con dos tipos de insumos: los insumos de mantenimiento y los insumos de producción.

Los primeros son importaciones energéticas que sostienen al sistema, por lo cual, hay que prestarles una atención especial. Los segundos, los insumos de producción, son las importaciones de energía que al ser transformadas se obtiene un resultado productivo.

El sistema social al dejar de funcionar desaparece, por este motivo, es importante no descuidar la importación constante de insumos de mantenimiento y de producción.

b) Factores que repercuten en los sistemas sociales

Las estructuras sociales son sistemas accionados por el ser humano, por lo tanto, lo que las mantiene unidas es el factor psicológico, actuando directamente sobre ellas las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de sus miembros. Tales sistemas adquieren constancia debido a las relaciones humanas existentes.

Las organizaciones son vulnerables a la destrucción y, a la vez, cuentan con una larga vida, debido a que todos los sistemas sociales tienen la ventaja de reemplazar cualquiera de sus partes, de modo que puede seguir funcionando ilimitadamente. Los recursos y fuerzas originales para el crecimiento del organismo activan su desarrollo y supervivencia en un ambiente normal.

El reemplazo de los elementos trae como consecuencia que los sistemas sociales se caractericen por la variabilidad. Se crean sistemas sociales para satisfacer diversos tipos de objetivos y en muchas ocasiones, el sistema adquiere funciones nuevas y diferentes; se adoptan mecanismos de control para mantener unida a la organización. Una gran parte de la energía adquirida por la organización se emplea para alimentar los dispositivos de control, reducir la variabilidad de la conducta humana y producir pautas estables de funcionamiento.

Para reducir la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas en el funcionamiento normal del sistema, éste adopta, como ya se indicó, mecanismos de control. Los tipos de fuerzas que ayudan a mantener la estabilidad son las siguientes:

- 1) Presiones ambientales. La solución a los problemas requiere del esfuerzo coordinado de la gente; para resolver las demandas de la situación, las exigencias de la tarea o las presiones del exterior es necesario que se

coordinen los esfuerzos del grupo.

- 2) Valores y expectativas en común. La gente trata de alcanzar expectativas y metas comunes, el lograr esos objetivos depende de su comportamiento, de esta forma, la cooperación entre ellos surge de los valores que compartan y no de las demandas de la tarea.

- 3) Implantación de reglas. La variabilidad de la conducta humana puede ser reducida por medio de la aplicación de reglas, y la violación de alguna provocará una sanción o castigo. En los sistemas sociales donde las funciones realizadas estén relacionadas con las necesidades de los miembros, la implantación de las reglas será de manera formal.

Todos los sistemas sociales controlan usando uno o más de estos mecanismos la variabilidad de la conducta. Las organizaciones formales emplean todos los mecanismos y las informales sólo los dos primeros.

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACION SOCIAL

La organización posee una estructura de mantenimiento, una de producción y una de apoyo a la producción, cuyas funciones se enfocan al procesamiento de insumos y a la preservación del sistema. Dentro de la organización hay una especialidad en las funciones que da lugar a la división del trabajo y a la formali-

zación de papeles. Existe una estructura de autoridad bien determinada, la cual se refleja en la forma de ejercer el control; en el nivel gerencial se tienen mecanismos reguladores y estructuras de adaptación bien desarrolladas. También se cuenta con una ideología que proporciona normas al sistema para mantener la estructura de autoridad.

Se identifican como grupos primitivos a las asociaciones de personas que carecen de mecanismos reguladores. Este tipo de agrupamiento es conocido con el nombre de grupo informal; este nombre también hace referencia a las estructuras bien desarrolladas que carecen de especialización en todos sus niveles.

2.4 BASES DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Desde el punto de vista sociopsicológico, las bases de los sistemas sociales abarcan la conducta de sus miembros enfocada a los papeles, normas y valores.

Las formas específicas de conducta relacionadas íntimamente con tareas determinadas es lo que se conoce como papeles, los cuales surgen básicamente de los requerimientos de la tarea. Dentro de la organización, los papeles son pautas de conducta de aquellas personas que realizan tareas específicas en una relación funcional dada, sin tomar en cuenta sus deseos individuales o sus obligaciones interpersonales, a menos de que tengan importancia para la realización de la actividad y el cumplimiento de la relación funcional.

Las expectativas de carácter general y obligatorio para todos los individuos que desempeñan un papel en el sistema son identificadas como normas.

Los valores son las aspiraciones más generalizadas desde el punto de vista ideológico.

Tanto los papeles como las normas y valores moldean algunas conductas humanas, proporcionando bases para entender a los sistemas sociales:

- 1) Debido a la interdependencia funcional que existe entre los papeles, quienes los ejecutan están unidos, y esto trae como consecuencia que la

organización logre un cierto grado de integración.

- 2) Existe un elemento cohesivo adicional debido a los requerimientos normativos de estos papeles.
- 3) Al rededor de los objetivos generales del sistema giran algunos valores que proporcionan una forma más de integración.

2.4.1 LOS PAPELES FORMALIZADOS

Dentro de la organización, los papeles representan formas estandarizadas de actividad, la persona que desempeña un papel dentro del sistema social está obligada a actuar de acuerdo a las demandas que éste exige. La estandarización de conductas de los papeles constituyen la estructura formal de la organización, por lo tanto, los papeles formalizados son aquellos en los cuales las reglas definidas de la conducta interdependiente esperada de quienes ocupan los diversos puestos están formuladas explícitamente y para obligar a su cumplimiento se utiliza la sanción.

El individuo tiene muy poca posibilidad de modificar el papel a fin de adecuarlo con su personalidad, ya que en su forma más pura se encuentran separados de la personalidad de quienes los desempeñan, en otras palabras, los papeles son impersonales.

Las personas pertenecen a muchas organizaciones y su personalidad no puede ser aplicada completamente en

ninguna de ellas, por lo tanto aplica fragmentos de ella únicamente. El papel que desempeña la persona en la organización incluye uno de los fragmentos que se mencionaban anteriormente, y para desarrollarse como persona necesita unirse a alguno de los grupos informales existentes dentro de la organización.

2.4.2 LAS NORMAS Y LOS VALORES DEL SISTEMA

Las normas tienen la cualidad de dictar las pautas de conducta que el individuo debe seguir. Los valores explican en forma razonada los requisitos normativos. Un valor puede llegar a ser una norma de un subsistema, para lo cual necesita tener una formulación exacta referente a una conducta identificable de carácter inherente al sistema, de modo que pueda ponerse en vigor.

Las normas y los valores no son los que particularmente tiene el individuo que participa en los sistemas, sino que son producto del grupo.

La ideología y las normas del sistema tienen como función hacer que la gente se sienta comprometida con el sistema y que permanezcan dentro de él, así como motivarla a cumplir con los papeles asignados. Concretamente, las funciones de la ideología y las normas tienen dos aspectos:

- 1) Proporcionan descripciones del sistema a sus miembros que les permite ajustarse al mismo.

- 2) Proporcionan el motivo social o moral de las actividades del sistema, tanto para las personas internas como para las externas al sistema.

Las personas que participan en una serie de sistemas sociales tienen creencias comunes sobre algunos aspectos y funcionamiento del sistema, cuando estas creencias se encuentran acompañadas por la sensación de que dichas ideas son adecuadas para especificar los requerimientos conductuales de los miembros, se les llama " normas de grupo ", las cuales se definen por tres criterios:

- 1) Deben existir creencias para determinar cuál es la conducta adecuada y exigida a los miembros del grupo.
- 2) Deben existir datos estadísticos y objetivos respecto a estas creencias, pues la mayoría de los miembros deben de estar de acuerdo con ellas.
- 3) Los individuos deben de comprender y tener en cuenta que el grupo apoya determinada creencia.

Estos tres elementos son necesarios para constituir una norma, aunque no se podría determinar en qué grado debe de existir cada uno de ellos.

Desde el punto de vista general, se encuentran dos tipos de valores:

- 1) Los valores trascendentales, morales o sagrados.
- 2) Los valores asociados a resultados prácticos y funcionales.

Los primeros se refieren a símbolos con propiedades por encima de la realidad, carecen de objetividad y son utilizados para dar apoyo a distintos programas. Cuando estos valores pueden satisfacer los objetivos organizacionales, la conducta organizacional es rígida.

Los segundos son de carácter objetivo y real, y se obtienen resultados prácticos e inmediatos en su utilización.

Ambos tipos de valores se pueden presentar en las relaciones sociales, pero se le da más importancia a uno de los dos dependiendo del tipo de sistema.

2.4.3 INFLUENCIA DE LAS NORMAS Y VALORES EN EL INDIVIDUO

Las normas del grupo ejercen poder sobre el individuo, las recompensas y sanciones son elementos que utiliza la organización para quienes se apegan a sus valores o quienes se desvían de sus normas. El individuo encuentra satisfacción a sus necesidades de afiliación al compartir creencias y actitudes con otros individuos dentro del sistema social y éste justifica la forma de vivir del grupo. Todo esto hace que el hombre se apegue y dependa de los sistemas sociales, en donde las normas crecerán conjuntamente con las funciones dominantes del organismo.

Las normas y la ideología de los grupos influyen en las conductas de sus integrantes, pues el sistema

concede importancia y significado a las funciones que realiza el individuo.

La conducta de los grupos con intereses comunes, lleva a éstos a la necesidad de crear e implantar un lenguaje común, un sistema de creencias común y una forma de pensar común.

Los grupos organizados se caracterizan por los tipos de tareas que realizan y por sus normas organizacionales, dentro de las cuales destaca la actividad principal de la organización.

Un principio basado en la interdependencia del ser humano es al que se le conoce como norma de reciprocidad, la cual marca que " la gente debe ayudar a quien lo ayudó y que no debe lesionar a quien le dio auxilio " (1). Este principio es universal, se engloba en cualquier tipo de relaciones sociales y forma parte de todo sistema de valores, considerándose como uno de los componentes principales. Esta norma posee poder perdurable, ya que los actos específicos de reciprocidad se refuerzan durante la vida del hombre.

(1) Katz, Daniel y Kahn, Robert;
Psicología Social de las Organizaciones;
Ed. Trillas; México, 1977; pag. 68

2.5 SUBSISTEMAS EXISTENTES DENTRO DE LA ORGANIZACION

Todas las actividades que la organización lleva a cabo dependen de algún subsistema y ayudan a lograr el buen funcionamiento de la misma. La organización está formada por los siguientes subsistemas:

2.5.1 SUBSISTEMAS DE PRODUCCION

Este subsistema se dedica a la transformación de insumos energéticos y de información, de acuerdo a su ciclo de actividad se comprenden las funciones principales del sistema. Las organizaciones se clasifican en base a su proceso productivo principal.

2.5.2 SUBSISTEMAS DE APOYO

Son los encargados de llevar a cabo todos los intercambios con el medio ambiente del sistema, cuando se importa insumo, exporta producto o se realiza cualquier otra actividad ligada a estos procesos. Se les considera una ampliación de las actividades de producción de la organización.

Estos subsistemas son de dos tipos: el primero, amplía el sistema de producción llevándolo al ambiente mediante actividades que proporcionan materias primas y la exportación del producto al medio; el segundo, fomenta un ambiente positivo gracias a sus relaciones con

otras estructuras de la sociedad, relacionando al sistema con su ambiente social mayor para establecer su legitimidad y proporcionarle apoyo.

2.5.3 SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO

La actividad principal está dirigida al equipo que hace posible la realización del trabajo, el cual se forma por la conducta humana en la mayoría de las organizaciones. En las estructuras sociales existen subsistemas de recompensa o castigo para mantener la conducta interdependiente necesaria para cumplir con las tareas, comprometiendo a las personas con el sistema destacando la importancia de éstas, como partes en funcionamiento; estos subsistemas existen debido a que no siempre la gente acepta un determinado papel o se mantienen realizando sus funciones.

El subsistema de mantenimiento tiene como función el obtener los insumos que ayudan a preservar el sistema, por medio de la adecuada selección de trabajadores o con recompensas al personal.

Las organizaciones sociales emplean de acuerdo a un conjunto de normas y respecto a ejecuciones e infracciones específicas las recompensas y sanciones, con las cuales regulan la ejecución del papel y forman una estructura de mantenimiento. Actualmente, la organización se inclina más por un sistema de recompensas que por uno de castigos.

2.5.4 SUBSISTEMAS DE ADAPTACION

Todos los cambios en el medio externo a la organización exigen de ésta un cambio interno, por lo cual surgen estructuras cuya función es la de captar los cambios ocurridos en el exterior y comprender su repercusión en el sistema. En algunos casos la energía es utilizada por la organización para adelantarse a los cambios externos, estas estructuras se denominan por ejemplo: investigación de mercado, investigación del producto, etc., y también forman parte del subsistema de adaptación de la organización.

2.5.5 SUBSISTEMAS GERENCIALES

Se encargan de controlar, coordinar y dirigir a los demás subsistemas de la estructura, se componen de ciclos de actividades organizadas que atraviesan horizontalmente la estructura para manejar la coordinación de los subsistemas y hacer las correcciones o ajustes necesarios de todo el sistema con respecto a su ambiente.

Dos importantes tipos de subsistemas gerenciales son: los mecanismos reguladores y la estructura de autoridad.

En términos generales, el sistema social importa energía del exterior, la transforma y exporta un producto al ambiente, el cual da la pauta para que se reactive el ciclo. Para dar retroalimentación al

sistema acerca de las importaciones y exportaciones de energía, surgen subestructuras a las que se les conoce como mecanismos reguladores.

Los mecanismos reguladores son muy variados en cuanto a su complejidad, o sea, en los sistemas que manejan volúmenes de información no muy grandes son menos complejos, en comparación con las organizaciones que tienen mucha información que asimilar. Estos mecanismos elaboran la estructura de papeles con el fin de mantener las funciones continuas y crean otras estructuras para coordinar la información que se va captando con las actividades en proceso. En las organizaciones lucrativas están muy desarrollados estos mecanismos debido a los grandes volúmenes de información que se utilizan, así por ejemplo, producción se rige por la información de ventas y proporciona información al área de recursos humanos y de abastecimientos.

La forma en que se organiza el sistema gerencial respecto a la toma de decisiones se describe por medio de la estructura de autoridad, la cual enlaza a los miembros del sistema.

En las organizaciones existen dos tipos de toma de decisiones: la democrática y la autoritaria. La estructura democrática consiste en la delegación de poder y de la facultad para tomar decisiones, con lo cual se crea una jerarquía de puestos dentro de la organización; de esta forma, se crea un sistema ejecutivo encargado de poner en marcha las decisiones de carácter

administrativo, y un sistema legislativo que da poder a los miembros para elegir a sus dirigentes, decidir políticas o suprimir las ya propuestas.

En las estructuras autoritarias las decisiones están en manos de una o unas pocas personas. Los sistemas ejecutivo y legislativo en la estructura democrática se encuentran por separado; en cambio, en la estructura autoritaria un sólo sistema abarca las dos funciones y los dirigentes son quienes las ejecutan.

" La diferencia esencial entre sistemas democrático y autoritario no está en si los ejecutivos ordenan a los de abajo o los consultan, sino en si el poder para legislar políticamente está en la membrecía o en los estratos superiores. " (2)

Como se mencionó anteriormente, la toma de decisiones se distribuye en base a la estructura de autoridad y, por medio de ésta, el hombre satisface dos importantes necesidades:

- 1) La necesidad de participación y autonomía.
- 2) La necesidad de adquirir cierto poder, con el cual logra otros objetivos.

Con su desarrollo, los grupos adquieren un mecanismo regulador y una estructura de autoridad, estos factores no son independientes, sino que se encuentran interactuando. Al mecanismo regulador lo acompaña la

(2) Ibidem, pag. 56

necesidad de tomar decisiones respecto al uso que se le dará a la información; paralelamente, la estructura de autoridad surge en respuesta al desarrollo de un mecanismo regulador o, por otro lado, cuando la autoridad está en función a ciertos puestos del grupo, su ejercicio dependerá de la retroalimentación de información sobre su desempeño.

Las organizaciones humanas tienen como características comunes una cierta estructura de autoridad, un criterio determinado para asegurarla y algunas reglas específicas para ejercerla.

2.6 AMBIENTE DE LA ORGANIZACION

2.6.1 AUTONOMIA DEL SISTEMA

Los sistemas sociales se clasifican como subsistemas, sistemas o suprasistemas, esta división se realiza en base al grado de dependencia que tienen con otros sistemas y a la autonomía adquirida para realizar sus funciones.

En otras palabras, se puede afirmar que un conjunto de subsistemas forman un sistema, y un conjunto de sistemas forman un suprasistema.

2.6.2 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA ACTUACION DEL SISTEMA

Algunos conceptos que se relacionan con la actuación de los sistemas con respecto a su ambiente son los siguientes:

a) Apertura del sistema

Este concepto se refiere al grado en que el sistema acepta los diferentes tipos de insumos y la recepción de menor o mayor cantidad de éstos.

b) Codificación del sistema

Es el procedimiento que se sigue para seleccionar

la información y la energía que ingresará al sistema y transformar lo seleccionado en elementos o insumos adecuados para que la organización los procese, con ello, se describe el funcionamiento verdadero de los factores que separan al sistema de su ambiente externo.

c) Límites del sistema

Son las condiciones que marcan la frontera existente entre el sistema y su ambiente, entendiéndose como tal, el área en donde se llevan a cabo los intercambios de energía o de información. De ellas depende el grado de apertura del sistema, definiendo la actividad adecuada del mismo. En determinado momento, representan un obstáculo para algunas formas de interacción entre la gente del interior y la del exterior, pero, al mismo tiempo cuentan con recursos que facilitan tipos particulares de transacciones necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

2.6.3 RELACION ENTRE LA FUNCION Y LA ESTRUCTURA SOCIAL DEL SISTEMA

Desde el punto de vista social, la estructura es la relación entre los acontecimientos que pueden ser observados y medidos directamente. En su definición más sencilla función es el resultado de la actividad. La relación entre estos dos conceptos se encuentra básicamente en la descripción resumida de la estructura social presentada por la función.

Se pueden identificar dos tipos de funciones: la función intrínseca, que es el resultado inmediato y directo del sistema basado en su producto principal; y, la función extrínseca, la cual es el resultado del sistema que afecta a otro sistema o subsistema con el cual lleve relación la estructura social. De acuerdo al número de sistemas con los que lleva relación determinada estructura social y provoca, consecuencias en ellos, será el número de funciones extrínsecas de ésta.

C A P I T U L O I I I
LA SOCIALIZACION DE LA
INDUSTRIA

- 3.1 ESTRUCTURA SOCIAL DE LA INDUSTRIA
- 3.2 EVOLUCION SOCIAL DEL PROCESO DE PRODUCCION
- 3.3 RELACIONES SOCIALES DEL HOMBRE INDUSTRIAL

3.1 ESTRUCTURA SOCIAL DE LA INDUSTRIA

En el capítulo anterior se habló brevemente de ciertos conceptos relacionados con el sistema social, a continuación, se profundizará un poco más en algunos de ellos.

3.1.1 PAPEL O ROL

Como se indicó en el capítulo anterior, este término hace referencia a la actividad que un individuo desempeña al ocupar una determinada posición o estatus en la vida. El hombre ocupa muchos tipos diferentes de papeles a lo largo de su existencia, los cuales son específicos e independientes uno del otro, como son: el del padre, hijo, amigo, empleado, etc. Es imposible que el individuo desempeñe todos los roles existentes en la sociedad.

El papel o rol determina ciertos aspectos de la conducta humana, y es en este punto en donde radica la importancia del concepto; por lo anterior, es posible afirmar que los roles representan un conjunto de normas bien definidas, las cuales especifican obligaciones, recompensas, sanciones, actitudes y creencias de los individuos. La conducta humana se determina en parte por los roles, como ya se mencionó; y por otro lado, influyen en ella tanto la personalidad del individuo que lo desempeña como la personalidad de la gente con quienes interactúa. En resumen, se afirma que el rol sólo representa un aspecto de la conducta

humana y la personalidad engloba las actitudes, creencias y conocimientos del medio ambiente en el que interactúa el hombre.

Los roles que desempeña cada individuo pueden llegar, ya sea, a modificar su personalidad, a moldearla o, a formar parte de la misma; aún así, se deben considerar a los roles desempeñados independientes de la personalidad concreta del hombre.

La duración del rol se debe de considerar independiente a la persona que lo ejecuta, debido a que el rol es parte de la cultura de una determinada sociedad. Cabe mencionar en este punto el concepto de cultura, la cual podemos entender como el conjunto de hábitos e ideas por un lado, y por otro de objetos materiales como máquinas, edificios, instrumentos de trabajo, etc., que han sido transmitidos desde el pasado y los cuales constituyen, actualmente, una herencia social para todos. En esta forma, los roles han llegado con la cultura y no con el individuo, en otras palabras, los roles no son personalizados y el ocupante de cierto rol puede ser reemplazado fácilmente por otra persona que lo desempeñe.

La cultura crea también valores a los cuales se deben ajustar los roles. Valor es el criterio de selección entre diferentes posibilidades de orientación para la conducta humana, determinan formas concretas y correctas de actuación. Cada sociedad tiene una cultura diferente, reflejándose esta diferencia en sus valores; incluso, dentro de la misma sociedad, se

pueden dar diferentes contextos culturales y, por tanto, valores igualmente distintos.

Existe la necesidad de crear determinados valores que hagan posible el desempeño de un rol. La relación entre rol y valor es bilateral, o sea que, los roles crean e influyen a los valores y éstos modifican a los primeros.

3.1.2 IMPORTANCIA DEL ROL EN LA PERSONALIDAD

Al hablar de rol y personalidad, se tocan dos conceptos diferentes, pero al mismo tiempo, relacionados uno del otro. En forma general, se mueve a los individuos a desempeñar roles en una de estas dos formas:

- 1) Se hace que el individuo se interese por desempeñar un rol específico al convertirlo en parte constitutiva de su personalidad.
- 2) Se utilizan las presiones, castigos o premios para que lo desempeñe.

En todos los casos, sin importar la forma en que se induce al individuo a desempeñar determinados roles, se adapta a ellos por medio de un proceso de aprendizaje. Cualquier persona normal puede aprender a desempeñar todo tipo de rol para el que sea apta biológicamente. Los roles imponen diversos tipos de exigencias, las cuales no son insuperables; por lo tanto, se afirma que la capacidad biológica innata no determina el tipo de rol a desempeñar. Tampoco se debe de esperar que

las personas posean las mismas aptitudes para ejercer determinado rol, pues el aprendizaje del mismo es diferente y esto provoca que existan variaciones en su desempeño.

El hombre nace con algunos impulsos relacionados con sus necesidades básicas, como por ejemplo el movimiento; pero, fuera de éstos, todos los demás componentes de la personalidad son el producto de la cultura que le rodea, por lo tanto, son aprendidos. El proceso de aprendizaje empieza cuando el niño comienza a reaccionar conscientemente ante otras personas, esto es cuando comprende el significado que tienen sus acciones en los demás. La aceptación de los roles principia junto con el proceso de aprendizaje. Con el paso del tiempo, el niño amplía su capacidad para desempeñar roles y aprender los valores inherentes en los mismos, hasta que llegan a formar parte de su personalidad. Por lo cual, se puede afirmar que la aceptación de roles es uno de los procesos más importantes en la formación de la personalidad del adulto.

El aprendizaje de roles es un proceso que continúa durante toda la vida del individuo, pero, los roles que interioriza en sus primeros años de edad tienen una importancia y duración especial en su personalidad; con ello no se pretende decir que en el futuro será imposible modificar su personalidad, lo podrá hacer aunque con dificultad. Por otra parte, el hombre en su vida adulta tendrá que aprender papeles para los que no fue preparado en su niñez.

3.1.3 RECOMPENSAS EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS ROLES

Debido a una gran cantidad de motivos, que sería imposible enumerar, el hombre tiene la necesidad de pertenecer a grupos y de interactuar dentro de alguna sociedad. Por otra parte, como ya se ha mencionado, al desempeñar los roles adecuadamente se otorgan recompensas a la persona, y sanciones cuando fallan en el desempeño de los mismos; en otras palabras, se puede decir que las recompensas vienen aunadas a los roles, y esto es de gran ayuda para la motivación de quienes los desempeñan.

Estas recompensas son conocidas también como fines de los roles y, en forma general, se pueden identificar cuatro tipos diferentes que son los siguientes:

a) Fin instrumental

Este fin consiste en proporcionarle al individuo la posibilidad de satisfacer otros deseos o necesidades por medio del rol, el cual le dará los medios necesarios para lograr sus fines.

En realidad, el rol no satisface las necesidades reales de la persona, sino que éste únicamente le proporciona los medios para satisfacerlas.

Este fin representa un medio de coacción para el individuo, pues se ve obligado a desempeñar un determinado rol para poder satisfacer otros deseos.

b) Estima social

El prestigio o la estima es el sentimiento de ser respetado o valorado por personas significativas. La gente busca por medio del rol la estimación social, la cual implica el ser bien considerado por los demás, y sobre todo por personas que a la vez son bien consideradas.

El individuo, además de ser motivado por el deseo de estimación a desempeñar adecuadamente un rol, trata, movido por el mismo deseo, de adquirir un estatus más elevado.

c) Seguridad

Los roles ofrecen seguridad en todos los sentidos, ya sea económico, social o psicológico. Esta es la recompensa por el buen desempeño de un rol. Puede ser usada como motivador para aspirar a roles superiores.

Es posible utilizar a la seguridad como un estímulo negativo. Cuando se obliga al individuo a desempeñar cierto rol, al cual le tenga temor o le sea desconocido se pone en juego su seguridad. Por otro lado, este estímulo negativo motivará a individuos que se preocupan por la seguridad o por asegurarse un puesto.

d) Respuesta emocional en la relación social

Otro de los fines que ofrecen los roles es la

oportunidad de permitirle al individuo relacionarse socialmente, proporcionándole a éste, cierta seguridad al ser aceptado positivamente por las personas que tienen importancia para él. Este fin encierra el deseo de recibir y dar afecto, por tal motivo se le conoce como respuesta emocional.

En organizaciones sociales cuyas características son: la impersonalidad, el anonimato y la carencia de grupos bien estructurados, este fin adquiere gran importancia para motivar a un desarrollo adecuado de los roles.

Los fines mencionados no son los únicos que proporcionan los roles, pero son los que generalmente ayudan a motivar a los individuos para el desempeño de los mismos. Cada rol ofrece diversos medios para obtener los fines.

Se puede afirmar que entre más fines satisface un rol, más se deseará éste y se desempeñará con mayor interés. El punto óptimo se dará cuando el rol desempeñado permita lograr los fines deseados y, al mismo tiempo, sea parte integrante de la personalidad.

3.1.4 LOS SISTEMAS SOCIALES DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRUCTURAL

La interrelación de roles y personalidades forman el sistema social, el cual puede ser de lo más variado,

ya que se identifican como tales diferentes agrupaciones de individuos, desde los grupos de trabajadores hasta la organización en su totalidad o, inclusive, toda la sociedad.

No se debe confundir al sistema social con el grupo social, pues este último es una clase de sistema social, que se caracteriza por el alto grado de interacción entre sus miembros, los cuales se distinguen de otros individuos por sus intereses y sentimientos bien definidos.

a) Necesidades del sistema

De acuerdo a la naturaleza del sistema social se van a presentar las necesidades del mismo, pero, de cualquier forma, éstos tienen necesidades similares o de carácter general, de las cuales se hablará a continuación.

Es requisito fundamental del sistema social el cumplimiento de su objetivo primordial, manteniéndolo en orden y evitando desviaciones durante el desempeño de las funciones, al mismo tiempo, trata de impedir todo tipo de limitaciones, ya sean externas o internas, en estas últimas se enfoca a las consecuencias de los miembros de la organización en sus actos.

El sistema social debe de estar apoyado por la participación constante de sus miembros, para lo cual tiene que motivarlos. La participación de los individuos es de dos tipos: positiva y negativa. Desde el

punto de vista negativo, se debe de evitar que el individuo lesione el funcionamiento del sistema. La participación positiva consiste en encausar la conducta humana de tal forma que ayude a desempeñar adecuadamente los roles.

Una necesidad más de los sistemas es la existencia de un proceso de comunicación adecuado entre los miembros. La comunicación descendente en la organización debe demostrar autoridad y decisión legítima. En forma ascendente, la comunicación es con el fin de informar o reportar algo a los mandos intermedios o directivos.

Los integrantes del sistema social deben de tener una serie de creencias, ideas y valores en común, estrechamente ligados con los de la organización. También, deben estar convencidos de la importancia, objetivos, tareas y roles que constituyen al sistema social; esto es necesario para mantener la estabilidad de la organización, ya que de lo contrario, los individuos darán preferencia a sus propios intereses, afectando los fines del sistema y amenazando, al mismo tiempo, su integridad.

Como se mencionó al iniciar este inciso, las necesidades señaladas son de tipo general y todo sistema social, sin importar su naturaleza, las debe de tomar en cuenta. Además de los requisitos señalados, el sistema social tiene diversas necesidades de carácter específico, las cuales van de acuerdo con su naturaleza.

b) Estructura del sistema

De la misma forma que hay necesidades generales que se dan en todos los sistemas sociales y necesidades específicas para determinados sistemas, se encuentran estructuras que se aplican en forma general y estructuras que se presentan en algunos sistemas únicamente.

Parte importante de la estructura de todo sistema social es la manera de dividir el trabajo entre los diferentes roles existentes, esto es lo que se conoce como división del trabajo. Si hay una adecuada división del trabajo dentro del sistema, éste alcanzará sus objetivos y logrará mantenerse.

La división del trabajo es respaldada por una estructura de autoridad, la cual se identifica como la diferenciación de los roles de acuerdo al grado de poder que se les asigne. Por medio de la estructura de autoridad se evitan posibles conflictos en el sistema, ya que los integrantes del mismo tienen la obligación de reconocerla y respetarla. Por medio de ella, se transmiten decisiones, órdenes e información a las demás áreas, por lo tanto, se puede afirmar que constituye un medio de comunicación. Por otro lado, también sirve para hacerle frente a posibles amenazas del exterior.

Una estructura más, que se identifica en todo sistema social es la de estatus o prestigio, la cual adopta una escala y se distribuyen todos los roles a lo largo de ella. De esta forma, determinados roles

tienen gran prestigio, mientras que otros tienen poco o ninguno. Las estructuras de prestigio sirven para motivar a los individuos a desempeñar el rol en forma adecuada y, con ello, tratar de obtener un rol superior que les permita adquirir un mayor prestigio, así como contribuir a la estabilidad del sistema. La estructura de autoridad se encuentra ligada con la de prestigio, pues de acuerdo al grado de autoridad que tenga cierta posición, se dará el nivel de prestigio.

Otra característica estructural del sistema social es la forma en que éste distribuye las recompensas que otorga entre los diversos roles. Las recompensas son de diferentes clases, pueden ser en bienes materiales o en dinero, en algunos casos son intangibles, y hay sistemas que otorgan ambos tipos de recompensa. La distribución de las recompensas se realiza siguiendo un esquema determinado que otorga a ciertos roles mayor recompensa que a otros. Al igual que la estructura de prestigio, el otorgamiento de recompensas sirve para motivar a los individuos para aceptar los objetivos y valores de la organización, desempeñar los roles en forma adecuada y proteger a la organización de posibles amenazas.

3.1.5 EL SISTEMA SOCIAL Y SU DESEQUILIBRIO

La desintegración de los sistemas sociales puede deberse a causas muy diversas.

Una de estas causas es la de no satisfacer las

exigencias de los roles por parte de los miembros del sistema social; puede ser originada por el propio sistema al no proporcionarle a sus miembros los medios necesarios para cumplir con sus fines; también, se puede deber a la falta de adecuación de la personalidad del individuo en el rol. Cuando esta causa se presenta, el sistema puede desaparecer, puede crearse un sistema nuevo que trabaje a la par o incluso dentro del anterior.

En ocasiones las personas se ven obligadas a representar roles mutuamente incompatibles, en este caso surge lo que se conoce como conflicto de roles, por citar un ejemplo se puede mencionar la incompatibilidad existente entre el rol de pariente y patrón, el rol de jefe y de amigo, etc. Cuando sucede esto, el individuo se encuentra en una situación conflictiva que provoca eludir el cumplimiento del rol, modificar su contenido o crear uno nuevo que sea más compatible.

El desequilibrio del sistema social puede presentarse también cuando exista discrepancia entre las exigencias del rol y las posibilidades o capacidades biológicas del individuo que lo desempeña, por lo tanto, es inevitable la falta de cumplimiento del mismo, tratando de eludir su desempeño o de modificarlo.

El sistema social pierde eficacia y en ocasiones puede llegar a desintegrarse por algún error o falla en cualquier característica de su estructura.

Otra causa que provoca que el sistema social pierda el equilibrio e incluso, pueda llegar a desaparecer, es provocada por las exigencias y presiones externas que no logra satisfacer. Actualmente, esta causa es uno de los principales motivos que provocan la desintegración de los sistemas.

3.2 EVOLUCION SOCIAL DEL PROCESO DE PRODUCCION

3.2.1 LAS RELACIONES SOCIALES EN EL PROCESO DE PRODUCCION

Dentro de las relaciones sociales de todo sistema industrial se distinguen dos diferentes modos mediante los cuales el hombre se relaciona en el proceso de producción. El primero, que es el más permanente, son las relaciones sociales formales de la producción y el segundo son las relaciones sociales del trabajo. Ambos tipos de relación nacen como consecuencia del mismo proceso aunque en esencia son diferentes.

Las relaciones sociales formales de la producción son los derechos que tiene el individuo sobre los medios de producción y sus resultados, estos derechos son definidos por la sociedad.

Por otra parte, las relaciones adoptadas por los individuos en virtud de su asociación en forma cooperativa dentro del proceso de producción es a lo que se le conoce como relaciones sociales del trabajo, éstas se condicionan en forma directa por la división del trabajo y por la tecnología. Estas relaciones son de carácter primario, ya que dan lugar a contactos personales.

Entre las relaciones formales de la producción y las relaciones sociales del trabajo se encuentran algunos puntos de contacto que son los siguientes:

- 1) Los dos tipos de relación, según sea la naturaleza del sistema productivo, se pueden referir a los mismos individuos o a diferentes.
- 2) Un cierto tipo de relaciones sociales formales tiende a crear un determinado conjunto de relaciones sociales del trabajo, pero la realidad es que las dos clases de relaciones actúan independientemente.
- 3) Las relaciones sociales formales de la producción son más estables, cambian con menos frecuencia que las relaciones sociales del trabajo.

A través de la historia, han surgido diversos tipos de sistemas productivos que han contribuido en el proceso evolutivo de la industria, y algunos de ellos prevalecen en la actualidad. A continuación se mencionará la forma en que se presentan las dos clases de relaciones en los diferentes sistemas productivos.

3.2.2 SISTEMA GREMIAL

El término gremio engloba al conjunto de trabajadores especializados en un determinado oficio.

El sistema gremial alcanzó su apogeo en Europa durante el siglo XIII, aunque algunos gremios lograron subsistir hasta el siglo XIX. Se distinguió de otras organizaciones similares porque comprendía al mismo tiempo a patrones y empleados dedicados a un oficio específico.

El sistema gremial tenía dos objetivos principales por satisfacer. En primer lugar, buscó conservar una cierta igualdad entre los maestros, intentando evitar el enriquecimiento indebido de unos cuantos, para lo cual sus miembros se tuvieron que apegar a determinadas reglas generales propias del gremio, dentro de éstas se pueden mencionar las siguientes:

- 1) Se encontraba prohibido todo tipo de innovación tecnológica para evitar que algunos maestros pudieran producir más y a un costo menor que otros.
- 2) Se regulaban las técnicas y la clase de herramienta utilizada en la producción, así como el número de aprendices y oficiales que cada maestro podía emplear.
- 3) Se controlaba el acceso a las materias primas para impedir que los maestros más ricos pudieran monopolizarlas.

En segundo término, el sistema gremial intentó conservar la posición económica de sus miembros dentro de la sociedad; para lo cual, se decidió que el trabajo debería realizarse sin minimizar el tiempo de elaboración, esto dio como resultado la existencia de más trabajo. Otro método utilizado por los gremios para lograr este objetivo fue la regulación y control de la manufactura, calidad y precio de los productos, estandarizándolos no sólo para buscar el bien común, sino también para favorecer los intereses materiales de los miembros del gremio, en especial de los maestros.

Debido a que los gremios producían para un mercado

predecible, ya que era limitado y estable, lograron hacer obligatorias todas estas prácticas.

Dentro de la estructura social interna de los gremios, las relaciones sociales formales se daban en tres clases de miembros: maestros, aprendices y oficiales.

El primer miembro del gremio era el maestro, al cual se le consideraba, en cierta forma, como el director del sistema. Este puesto no lo conseguía mediante la inversión de capital o por medio de nombramiento, sino que lo obtenía por ascensos otorgados gracias a sus méritos y a su antigüedad. El maestro era el trabajador más competente.

El aprendiz era un trabajador joven que tenía la obligación de servir al maestro. La relación entre el maestro y el aprendiz implicaba ciertos derechos y obligaciones específicas de ambas partes. La principal obligación del maestro era el adiestrar al aprendiz en las artes del oficio; además de esta obligación, el maestro también se encargaba de proporcionarle al aprendiz la alimentación y alojamiento, y era el responsable de su educación y buena conducta, por lo cual, la relación entre estos dos miembros del gremio se podía comparar con la del padre para con su hijo. El aprendiz, por su parte, tenía que cumplir con ciertos deberes para con su maestro como eran la obediencia, autodisciplina, honradez, lealtad y buena conducta. Por lo tanto, entre el maestro y el aprendiz existían lazos muy estrechos. Cuando el trabajador terminaba

su servicio como aprendiz pasaba a ser oficial.

El oficial era un trabajador plenamente calificado que por alguna razón no había podido convertirse en maestro, se ganaba la vida trabajando para uno de ellos por un salario. El objetivo principal del oficial era el de suceder a su maestro, o bien, abrir su propio taller.

El mismo sistema gremial era el que se encargaba de hacer obligatorias las relaciones formales de la producción. Estas relaciones, tenían mucha similitud con las existentes dentro de una familia, por lo que se podía resolver cualquier problema o conflicto surgido dentro del sistema fácilmente.

Las relaciones sociales del trabajo eran de naturaleza primaria, pues existía entre el trabajador y los demás miembros del gremio un continuo contacto personal. La interacción se regulaba por una estructura social rígida y por una serie de valores bien definidos, los cuales garantizaban determinados derechos y exigían una serie de obligaciones a todos los miembros del sistema.

Hacia el siglo XVI empezó a decaer el sistema gremial debido a la combinación de una serie de factores de carácter económico, político y social, influyendo también, la debilidad de su estructura interna.

La fuerza del capital y de quien lo poseía dio paso al nuevo sistema, dándole fin al gremio.

3.2.3 SISTEMA DOMESTICO

La expansión de los mercados interno e internacional provocó que el sistema gremial se volviera inadecuado para satisfacer las necesidades de producción, pues estaba muy arraigado a sus técnicas tradicionales. En estas circunstancias, al hombre capitalista se le presentaron dos opciones; la primera consistía en utilizar su poder sobre los gremios, transformando a los artesanos en obreros asalariados; o bien, la segunda era la de conseguir a los obreros fuera del sistema gremial.

El capitalista que se decidió por la segunda opción, buscó a los individuos que necesitaba en el campo, en donde, cambios económicos y demográficos hacían que existiera un exceso de mano de obra y, los campesinos movidos por la necesidad económica buscaban un empleo suplementario. Los campesinos carecían de conocimientos calificados sobre las técnicas de realización del trabajo industrial, pero, gracias a la introducción de técnicas más sencillas y el surgimiento de nuevas industrias el trabajo de éstos compitió en términos de igualdad.

A este nuevo sistema de producción, surgido en el campo, se le conoce con el nombre de sistema doméstico, el cual, alcanzó su apogeo entre la mitad del siglo XV y la mitad del siglo XVIII.

Por lo general, en el sistema doméstico, el trabajador era dueño de las herramientas; las materias

primas eran proporcionadas por el mercader, quien, por tal motivo, tenía todo el derecho al producto terminado.

Las relaciones formales de la producción se componían de los obreros por un lado, y, por otro, de los mercaderes-empresarios. La relación que sostenían ambas partes era monetaria únicamente, o sea que, el obrero recibía un salario en el momento de entregar el producto terminado al empresario. Con el tiempo, estas relaciones formales de la producción fueron tomando un carácter capitalista.

Mientras que las relaciones formales de la producción se iban transformando hacia el capitalismo, las relaciones sociales del trabajo adquirían características semejantes a las que se presentaban en el sistema gremial; ya que, el trabajo se realizaba en la casa del obrero, provocando que el proceso de producción tomara un aspecto familiar, en donde cada miembro de la familia ejecutaba alguna parte del proceso siendo responsable de la misma.

Las relaciones sociales del trabajo representaban una serie de problemas para el empresario: resultaba muy difícil supervisar adecuadamente el trabajo de los obreros, los cuales se encontraban dispersos; debido al mal manejo y despilfarro de los materiales, se producían pérdidas que tenía que absorber; durante las etapas del proceso productivo, el sistema implicaba una excesiva transportación de materiales, lo que ocasionaba pérdida de tiempo. Por otro lado, el

sistema dificultaba la división del trabajo e impedía la introducción de maquinaria nueva, imposibilitando al empresario a elevar la productividad y a reducir los costos. En el momento en que la demanda de los productos se incrementó, se sintió en la necesidad de modificar el sistema de producción buscando uno mejor.

3.2.4 SISTEMA FABRIL

El empresario logró aumentar el control sobre la producción en el momento en que separó el lugar de trabajo de la vivienda, concentrando a los obreros en el sitio donde se llevaría a cabo la producción, a este lugar se le llamó fábrica. Este sistema se diferenciaba de los anteriores pues los medios de producción eran en su totalidad propiedad del empresario. Se identificaba a la fábrica como la industria de taller con un capital fijo y trabajadores libres.

Las características principales que originaron la aparición y desarrollo del sistema fabril fueron las siguientes:

- 1) El desarrollo de un mercado de productos manufacturados, el cual era estable y de creciente importancia.
- 2) El aumento del poder adquisitivo de ciertos grupos.
- 3) El desarrollo de una economía monetaria.

El sistema fabril llegó a satisfacer un mercado con características de seguridad y expansión pues, para

tal efecto, era necesario un sistema de producción eficaz y estable, el cual surgió cuando el empresario logró controlarlo, reuniendo a los obreros en el mismo lugar y, al ser dueño de los medios de producción, hacía que éstos se colocaran en una situación de dependencia económica. Estos factores trajeron como consecuencia el poder garantizar la calidad, cantidad y uniformidad de la producción, además de que el trabajo podía dividirse y subdividirse buscando aumentar la eficacia.

Otra característica que fomentó el desarrollo industrial fue la desaparición del feudalismo, destruyéndose las relaciones sociales existentes entre el Señor Feudal y el campesino, y de este último con la tierra; ya que estas relaciones impedían la transformación de la población rural en mano de obra para satisfacer las demandas de la industria.

Una característica más, generalizada después de los siglos XVI o XVII, fue la creación de grandes cantidades de capital disponible para la inversión. Los descubrimientos geográficos, las nuevas rutas hacia el oriente y el descubrimiento del mundo occidental, fueron factores de gran importancia en la apertura de nuevos mercados, dando oportunidad al hombre de buscar otros campos de inversión.

Estas características conjuntadas con la opinión favorable en ese tiempo acerca de la industria capitalista dio como consecuencia el triunfo del sistema fabril, el cual, fue el resultado de la visión racional

de la vida, en contraste con el sistema gremial que se regía por la tradición. La industria capitalista exigía un hombre racional, autocontrolado y disciplinado.

Las relaciones formales entre los empresarios y los obreros eran de carácter superficial, ya que no existían lazos personales entre ellos, únicamente se relacionaban en calidad de compradores los primeros y, vendedores los segundos, ofreciendo éstos su trabajo como objeto de intercambio.

Como ya se mencionó, el empresario era propietario de todos los medios físicos de la producción, por lo tanto, todos los bienes producidos por la fábrica le pertenecían, adquiriendo con ello derechos ilimitados. Al contratar la mano de obra, adquiría cierta responsabilidad para con el obrero, la cual daba término al momento de pagarle su salario.

El objetivo principal del empresario era el de maximizar la obtención de beneficios, entendiéndose como tal la actividad dirigida a incrementar el control de todos los bienes. Por lo anterior, el empresario se situaba en una posición bastante sólida que le daba derecho a imponer condiciones a los trabajadores.

El obrero, por su parte, se distinguía de los sistemas anteriores, pues no se le obligaba a trabajar para determinado patrón, sino que podía ofrecer sus servicios a cualquier persona en el tipo de trabajo que más le conviniese.

El obrero se relacionaba formalmente con un empresario por necesidades económicas, pues no tenía otro medio de vida que el proporcionado por la fábrica. Por otra parte, al tener el empresario la propiedad de los medios de producción, hacía que la dependencia económica del obrero se acrecentara. El salario pagado al obrero era calculado en función al tiempo trabajado o a la productividad de éste.

La única causa por la que estaban ligados el obrero y el empresario era la económica, esto provocaba que las relaciones formales de producción fueran impersonales y universales.

Las relaciones sociales del trabajo fueron moldeadas por ciertas condiciones que se dieron en el sistema fabril, una de éstas fue el proceso de racionalización al que se sometieron las nuevas técnicas industriales, dando lugar a la organización de la producción en una forma lógica y eficiente. Este proceso se manifestó de dos formas: el refinamiento de la división del trabajo y una mecanización creciente.

Al aumentar el grado de especialización del trabajo se consiguió mayor eficiencia, pues al dividir el trabajo en pequeñas tareas se simplificó, permitiendo a los obreros convertirse en expertos de sus funciones. De esta forma, el proceso de producción se volvió continuo, eliminando las costosas demoras originadas por el traslado del trabajo de un lugar a otro. La continuidad del proceso de producción trajo consigo la reducción de energías invertidas por parte del obrero

y, aunado a esto, la elevación de la producción.

El crecimiento continuo de las industrias exigió la coordinación y la creación de nuevas tareas, lo que ocasionó una mayor división del trabajo. Esta división del trabajo dependía de muy diversos factores, influían en ella desde la naturaleza de las materias primas utilizadas y la clase de productos fabricados hasta el tipo de máquinas empleadas.

Por otro lado, la división del trabajo determinó de diversas formas las relaciones sociales del trabajo. La especialización creó cierto tipo de roles específicos entre los miembros y determinó la forma en que éstos deberían de relacionarse entre sí; también, ayudó a la creación de grupos informales dentro de la fábrica. La división del trabajo incluyó los factores de estima o prestigio dentro de los puestos, diferenciando los unos de otros, lo cual influyó, al mismo tiempo, en ciertos aspectos de las relaciones existentes entre ellos.

Las máquinas realizaban algunas tareas del proceso de producción sin la intervención directa de la mano del hombre, esto intervino directamente en la forma de estructurar las relaciones sociales del trabajo.

A mediados del siglo XVIII se dieron las condiciones necesarias para que se desarrollara el proceso de mecanización, a esta etapa se le conoce con el nombre de Revolución Industrial.

Los factores que facilitaron la racionalización de la producción por medio de la división del trabajo favorecieron de igual forma al desarrollo de la mecanización; estos factores fueron: la expansión de los mercados, la creciente demanda de productos militares y el deseo de bajar los costos.

La mecanización trajo consigo el aumento de la eficiencia y efectividad de la industria; permitió, además, abatir los costos ya que eliminó mano de obra, proporcionándole a la empresa mejores condiciones financieras que permitieron la reinversión de grandes cantidades de capital en el proceso de industrialización.

Otro factor que propició condiciones favorables para el desarrollo de la mecanización fue la especialización del trabajo, pues al subdividirse las tareas en otras cada vez más sencillas, se logró inventar máquinas que realizaran cada una de las fases del proceso productivo. Por otro lado, la rapidez y el incremento de los avances científicos y tecnológicos ayudaron, también, a propiciar este ambiente favorable.

La influencia de las máquinas en las relaciones sociales del trabajo fue determinante, ya que de acuerdo al tipo de maquinaria utilizada en la fábrica se establecían los contactos sociales, por lo tanto, éstos estaban en una relación directa con la mecanización de la industria, o sea, entre más automática y estacionaria fuera la máquina menores eran los contactos sociales existentes; en otros casos, el flujo de

trabajo de una máquina a otra determinaba los contactos sociales entre los obreros, así como la forma y duración de los mismos.

La mecanización provocó la aparición de dos clases de obreros: los que manejaban las máquinas y los que supervisaban la operación; con el paso del tiempo, se han ido subdividiendo aún más estas categorías, los supervisores se dividen según el grado de autoridad y responsabilidad; y, los obreros según el dominio de la función, distinguiéndose las categorías de especializados, semiespecializados y no especializados. Estas divisiones crean nuevos tipos de relaciones sociales, nuevas formas de comunicación y nuevas relaciones informales.

Dentro de los puntos negativos a los que dio lugar el desarrollo de la mecanización, se pueden mencionar los siguientes:

- 1) La máquina estandarizó e hizo rutinario el trabajo haciendo que el obrero quedara expuesto a la sensación de monotonía y aburrimiento y, por consiguiente, le perdiera interés a su labor.
- 2) La máquina provocó inseguridad en el obrero, pues éste se encontraba constantemente amenazado en ser desplazado y, con ello, perder su medio de vida.
- 3) La máquina podía ser utilizada como arma por parte de los patrones, lo que ocasionó que algunos de ellos explotaran a los obreros.

Para el empresario, la máquina significó oportunidades y una ampliación del horizonte, esto fue lo que

originó la tremenda expansión de la industria mecánica en el presente siglo.

3.3 RELACIONES SOCIALES DEL HOMBRE INDUSTRIAL

3.3.1 LA BUROCRACIA INDUSTRIAL

En la organización social actual, la autoridad se basa en consideraciones racionales y legales, y éstas, a su vez, se fundamentan en la experiencia social práctica.

Etimológicamente hablando, la palabra burocracia proviene del francés " bureau " que significa oficina, y del griego " kratos " que quiere decir poder, en este sentido hace referencia al " poder de la oficina ".

" La burocracia es la organización que representa el sistema de roles reforzado por la autoridad formal " (3), esta definición es más completa y se apega a la aplicación real del término.

La importancia de la burocracia radica en que es necesaria para ayudar al buen funcionamiento de la compleja sociedad industrial en la que vive el hombre actualmente, pues, organiza el comportamiento de los individuos, grupos y asociaciones.

- (3) Clay Lindgren, Henry;
Introducción a la Psicología Social;
Ed. Trillas; México, 1978;
pag. 404

3.3.2 CARACTERISTICAS DE LA BUROCRACIA

Debido a que las organizaciones fueron creciendo hasta alcanzar un tamaño considerable, se tuvo la necesidad de especializar las tareas dentro de la industria, o sea, apareció una creciente y compleja división del trabajo y fue indispensable la aplicación de conocimientos técnicos y especializados en las funciones. La burocracia vino a constituir la estructura adecuada para satisfacer estas necesidades.

La burocracia tiene como característica el hacer distinción entre la administración o jerarquía y el conjunto de personas administradas.

La administración o jerarquía engloba al conjunto de puestos, los cuales traen consigo una serie de obligaciones. Cada uno de estos puestos se rige por normas que determinan de una manera formal las obligaciones del mismo, sus relaciones con otros puestos y los privilegios que le corresponden. Por lo general, los puestos reciben nombres que van de acuerdo con la jerarquía ocupada.

Los puestos entablan una relación entre sí, ésta puede ser de dos formas:

- 1) Existen algunos puestos que tienen obligaciones para con otros, por ejemplo, los de capacitación al personal.
- 2) Los puestos se ordenan de acuerdo a la escala de autoridad, por consiguiente, algunos son superiores a otros.

Otra característica de la burocracia es el alto grado de conocimientos exigidos a las personas que ocupan algún puesto, por lo cual, estas personas deben haber recibido una enseñanza especializada.

Dentro de la burocracia, los puestos se caracterizan también, por la gran cantidad de documentos y material escrito del que se hace uso en los diferentes niveles de la jerarquía.

Por otro lado, el puesto burocrático es impersonal, pues existe y actúa en forma independiente a su ocupante. Todos los atributos incluidos, como el poder y el prestigio, pertenecen al puesto y no al individuo, lo que trae como consecuencia la deshumanización de las personas.

Los roles desempeñados por la persona que ocupa una posición determinada dentro de una burocracia son diferentes en el trabajo y fuera de él.

Se pueden identificar algunas diferencias básicas entre el burócrata y el trabajador u obrero, las cuales son las siguientes:

- 1) " Los cargos burocráticos imponen ciertos deberes, por lo tanto, sus ingresos no son en concepto de salario, sino como sueldo que se otorga para garantizar un nivel de vida;
- 2) Al burócrata se le designa para su puesto indefinidamente, a diferencia del obrero, a quien se emplea sólo cuando hay trabajo;
- 3) El burócrata considera su trabajo como una carrera

y espera ir ascendiendo a puestos de mayor jerarquía, en contraste con el obrero. " (4)

3.3.3 ESTRUCTURA DE LA BUROCRACIA

a) Tipos de organizaciones de la burocracia

La estructura de la burocracia industrial se puede dividir en dos tipos de organizaciones, de línea la primera y, la segunda, de staff.

La primera, la organización en línea es presentada como el conjunto de puestos, de funciones y autoridad aunados al proceso tecnológico. La relación entre cada una de las posiciones con las demás consiste en realizar determinadas funciones para toda la organización o parte de ella; o bien, es en términos de subordinación o superioridad.

El principal objetivo de la organización en línea es el de mantener la disciplina. El poder se otorga a puestos bien definidos y la responsabilidad se puede identificar claramente pudiendo, de esta forma, otorgar recompensas y sanciones. Gracias a este tipo de organización se pueden coordinar las diversas funciones de la empresa.

- (4) Schneider, Eugene V.;
Sociología Industrial;
Ediciones Guadarrama; Madrid, 1966;
pag. 126

Las industrias requieren en muchas ocasiones de conocimientos y técnicas especializadas, esta necesidad logra satisfacerse por medio de la segunda organización, la funcional o staff. Este tipo de organización divide a la industria en ramas especializadas basadas en el proceso a las que se les llaman departamentos, los cuales son relativamente independientes y tienen como característica común la subordinación que guardan con respecto a los puestos directivos.

La organización staff crea equipos con el fin de proporcionar conocimientos o técnicas especializadas a la línea, como por ejemplo: relaciones públicas, servicios de gestoría, servicios jurídicos, servicios al personal, etc.

Por otro lado, existen empresas de personal staff que cubren la necesidad de dar ayuda especializada y de asesorar a los altos puestos de la línea.

Dentro de la estructura de todas las empresas se encontrarán ambos tipos de organizaciones.

b) Estructura de los roles en la burocracia industrial

La burocracia industrial diferencia claramente dos tipos de roles, éstos son el de la dirección y el de obrero. Dentro de la burocracia hay otros roles que no se pueden clasificar en ninguna de las divisiones principales, son los de mando intermedio, de especialista y de empleado.

La principal diferencia entre los dos tipos de roles es el control del uso de los medios de producción, el cual está en manos de la dirección, por lo tanto, los obreros se ven sujetos a ese control.

El trabajo es considerado por la dirección como una carrera con perspectivas de ascenso; en cambio para el obrero, el derecho al puesto se condiciona por razones técnicas y económicas, para ellos, la promoción no significa escalar una serie de puestos, sino el traslado de una cierta clase de trabajo a otra dentro del mismo rol.

Una diferencia más entre la dirección y los obreros es el grado de especialización. El rol de la dirección exige conocimientos más extensos así como el apego a ciertas normas en el desempeño de las funciones. Por el contrario, el rol obrero es muy especializado, se concreta únicamente a la realización de una o dos funciones dentro del proceso de producción.

Esta última diferencia se manifiesta claramente en las formas de remuneración para cada uno de los roles; a la dirección, se le paga un sueldo como reconocimiento a su categoría y para garantizarle un cierto nivel de vida, en cambio, los obreros reciben un salario que va de acuerdo con la cantidad de trabajo realizado.

c) Aplicación de la autoridad en la burocracia industrial

El sistema de autoridad de la burocracia industrial es el conjunto de medios utilizados para asegurar la actuación de los miembros de acuerdo con los objetivos de la organización. La función principal de la autoridad es la de asegurar el cumplimiento de las órdenes.

Para conseguir la obediencia de los miembros, es necesario delimitar la autoridad de los diferentes puestos y establecer canales legítimos de mando, de esta forma las personas se sienten obligadas a cumplir las órdenes.

Por su parte, la autoridad legítima tiene derecho de exigir obediencia; en este sentido, la autoridad reside en algunos cargos a los que se les llama cargos con autoridad. El individuo está obligado a obedecer y respetar la autoridad que proviene del cargo en sí, y no a su ocupante en cuanto a persona, o sea, desde el punto de vista personal.

En la burocracia industrial, se define claramente el poder que corresponde a cada puesto, existiendo normas que delimitan su ámbito y especifican en forma exacta los individuos y puestos que se sujetan al mismo; estas normas también indican los medios coactivos que puedan ser utilizados por cada puesto para lograr el ejercicio de la autoridad.

Para que las órdenes sean obedecidas y reconocidas como legítimas, no sólo es necesario que provengan de fuentes reconocidas, sino que además, se deben transmitir a través de canales de comunicación igualmente reconocidos y legítimos. Por lo tanto, el individuo debe reconocer las líneas de comunicación e identificar su puesto dentro del sistema. Por otro lado, si un directivo quiere dar órdenes necesita tener información precisa de las condiciones que operan en los niveles donde han de cumplirse, esta información asciende a través de las líneas de comunicación. Por todo esto, la eficacia del sistema de autoridad depende de la eficacia de los canales de comunicación.

Hasta aquí, se ha mencionado la presencia del sistema de autoridad cuando se encuentra en función al cargo. Cuando se basa en las cualidades de la persona como pueden ser: algún rasgo de la personalidad, los conocimientos o inteligencia superiores; se le conoce como autoridad carismática y al individuo que la posee como líder carismático.

La autoridad carismática puede reforzar a la autoridad basada en el cargo, pero también, puede dañar a la organización cuando el líder carismático va en contra de sus objetivos. El punto óptimo del sistema de autoridad es una combinación de ambos tipos de autoridad.

En términos generales, el funcionamiento adecuado del sistema depende de las reacciones psicológicas de los individuos sujetos a la autoridad.

d) El sistema de estatus

Por estatus se entiende el prestigio social y la estima que se le otorga a determinada posición dentro de la organización. El sistema de estatus es la distribución de los roles a lo largo de cierta escala de acuerdo al grado de prestigio que posea cada uno de ellos.

En la organización se dan diversos tipos de sistemas de estatus, algunos formales y otros informales.

El sistema de estatus formal va estrechamente ligado con el sistema de autoridad, pues de acuerdo al aumento de autoridad de un puesto, aumenta en la misma forma el prestigio.

Otra forma de adquirir estatus, es en base al grado de especialización que tenga el individuo, así por ejemplo, un profesionista sin un alto puesto en el sistema de autoridad puede alcanzar gran prestigio.

Por otro lado, se encuentran los sistemas de estatus informales, así se tiene, por ejemplo, que el trabajo de oficina es más prestigiado que el trabajo de taller o fábrica; o que los miembros de la organización con mayor antigüedad tengan más prestigio que las personas más recientes, aún cuando los dos ocupen el mismo puesto formal; este prestigio se reconoce otorgándole a la persona con más antigüedad un mayor sueldo, más prestaciones o un mejor lugar de trabajo.

Los sistemas de estatus son una forma de lograr que el individuo desempeñe eficientemente su rol, pues sirven como incentivos para que la persona intente sobresalir de entre los demás adquiriendo por ello ascensos, asegurándose, al mismo tiempo, el buen funcionamiento de la organización.

El sistema de estatus formal, tiene una repercusión diferente en los obreros, pues al ocupar éstos la parte inferior de la escala de autoridad ocupan, por lo tanto, la parte más baja de la escala de estatus, viéndose imposibilitados a satisfacer su necesidad de prestigio dentro de la organización formal. Esto trae como consecuencia la formación de un sistema de estatus diferente, basado en aspectos informales como son la fuerza física, la inteligencia o la personalidad. En muchas ocasiones, el obrero al no encontrar satisfacción a su necesidad de prestigio dentro de la organización formal, busca satisfacerla en otros tipos de organizaciones como pueden ser los sindicatos.

e) Equilibrio de la burocracia industrial

Los sistemas de autoridad y de estatus, la organización de los puestos en línea y staff y la división de la burocracia industrial en directores y obreros constituyen parte integrante del sistema de equilibrio y ayudan a fortalecer la organización; esta última, debe integrar a sus miembros en la estructura social mencionada para mantener su equilibrio, esto significa que los individuos deben estar motivados a desempeñar

adecuadamente los roles, aceptar los principios del sistema de autoridad y reconocer el sistema de estatus, así como apoyar los objetivos del organismo. " Si estas condiciones no se cumplen se desintegrará la organización. " (5)

La organización logra alcanzar una estabilidad mayor cuando los objetivos personales del individuo se identifican con los de la empresa, dejando a un lado los fines instrumentales. Por lo general, la dirección se encuentra en ese caso, en cambio, los obreros están motivados por factores económicos o instrumentales; esto se debe a que la dirección tiene realmente oportunidad de obtener autoridad, estatus y seguridad dentro de la organización, mientras que los obreros sólo pueden conseguir satisfacciones económicas.

3.3.4 RELACIONES NO BUROCRATICAS EN LA ORGANIZACION

Dentro de toda organización y en todos los niveles, existen aspectos que no se pueden identificar como burocráticos; hay grupos sociales, líneas de influencia informal, relaciones sociales y otros tipos de relaciones.

El origen de las relaciones que son independientes a la organización formal, se encuentra en la

interactuación de los individuos entre sí por largos periodos de tiempo; las personas se asocian en grupos de acuerdo a su procedencia social, sus intereses o formación de los miembros. Estos grupos informales poseen una estructura indefinida, ya que no persiguen ningún objetivo concreto.

Existen, al mismo tiempo, grupos informales que tienen alguna función por desempeñar. Se pueden distinguir tres clases de estos grupos:

- 1) Los grupos que tienen como función ayudar a satisfacer los intereses de la organización formal. Estos grupos se crean debido a que la organización no prevé contactos o relaciones de esta naturaleza, las cuales son necesarias; por ejemplo, en muchas ocasiones es necesario que los miembros de diferentes departamentos, se comuniquen entre sí para determinar aspectos del trabajo y, con ello, lograr los fines de la empresa.
- 2) Los grupos cuya función es la de cumplir intereses completamente ajenos a los de la organización formal. Estos grupos tienen como finalidad la de eludir las normas burocráticas en provecho propio, por ejemplo, pueden servir para satisfacer la necesidad de ser reconocido por los demás, gracias a un atributo propio, completamente independiente de la estructura burocrática.
- 3) Los grupos que tienen funciones contrarias a las normas y objetivos de la organización, por ejemplo, el acuerdo de los grupos informales de obreros para limitar la producción.

Los grupos informales se distinguen porque los contactos sociales son de carácter personal, íntimos y de larga duración. El poder y el estatus se distribuyen entre los miembros del grupo sin tomar en cuenta a la organización formal.

Los grupos informales tienen gran poder, pueden llegar a limitar las actividades de la dirección en diversas formas, por ejemplo: sabotando los planes de producción, bajando el ritmo de trabajo o, incluso, parando completamente las actividades de la organización por medio de una huelga.

Entre más grande es la burocracia, mayor será el número de grupos informales que aparecen en ella. Claro está que no todos estos grupos van a ir en contra de los objetivos de la organización, por el contrario, muchos de ellos ayudan a que sus fines se puedan alcanzar.

C A P I T U L O I V

LA ACTUACION DEL HOMBRE EN EL GRUPO,
FACTORES Y ELEMENTOS QUE INTERVIENEN
EN ELLA

4.1 LAS ESTRUCTURAS DE GRUPO

4.2 LIDERAZGO Y SUPERVISION

4.1 LAS ESTRUCTURAS DE GRUPO

4.1.1 CONCEPTO DE GRUPO

Anteriormente, se identificaba al grupo como un conjunto de subordinados, o sea que formaba parte de la estructura formal de la organización y lo relacionaban exclusivamente con ésta, influyendo en él todas las características del sistema burocrático.

A finales de la década de los años 20 y principios de los 30s, basados en los estudios de Hawthorne, se reconoció que el comportamiento humano no sólo es influenciado por las relaciones formales, sino también, por las informales.

El estudio Hawthorne fue dirigido por Elton Mayo, la investigación se llevó a cabo en la planta de la Western Electric Co. en Hawthorne, Chicago. El objetivo inicial del estudio era el de determinar la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad de los trabajadores. Para efectos de la investigación se dividió al total de trabajadores en dos grupos: uno experimental y uno de control; al primero, se le modificaron las condiciones de trabajo: periodos de descanso, jornadas de trabajo, incentivos monetarios, factores ambientales de trabajo (humedad, temperatura, iluminación, etc.); y al segundo, no se le modificó ninguna condición; el resultado fue que los dos grupos aumentaron su productividad. La importancia del experimento consistió en la identificación de la influencia

de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Al darse cuenta el investigador que la gente se sentía integrada en un grupo, se modificó y empezó a manejar este concepto. Para la administración fue de suma importancia reconocer la existencia de los grupos informales de trabajo creados en cualquier tipo de organismo y la forma en que estas relaciones informales influyen en el comportamiento humano.

El desarrollo del estudio Hawthorne dio la pauta para el inicio y evolución de investigaciones con el fin de estudiar al individuo en sus relaciones sociales.

Un factor que facilita la existencia de los grupos es la comunicación, pues por medio de ésta los individuos comparten motivos y objetivos.

El grupo no es sólo el conjunto casual de personas, sino que es necesaria la existencia de una relación psicológica entre ellas para identificarlas como tal, o sea, cuando el conjunto de personas tienen un fin común se convertirán en un grupo.

Desde el punto de vista psicológico, el grupo es el conjunto de personas con un objetivo común, las cuales interactúan entre sí, se perciben recíprocamente y se consideran parte del grupo.

" El grupo es un conjunto de personas entre quienes existe un conjunto de relaciones definibles

u observables. " (6)

La teoría de sistemas enfoca al grupo como " un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí sino que responden también a influencias exteriores. " (7)

El comportamiento del grupo es afectado por algunas variables, dentro de las cuales se identifican las siguientes:

- 1) Los factores personales como son los motivos, las aptitudes, las percepciones y los rasgos de la personalidad.
- 2) El ambiente en que tiene lugar la acción del grupo.
- 3) Los elementos relacionados con las metas inmediatas del grupo.

Los grupos varían unos de otros, así como los rasgos de sus integrantes; pero, sin tomar en cuenta lo anterior, se pueden identificar ciertas características de carácter general en los miembros del grupo, las cuales se mencionan a continuación:

- (6) Huse, Edgar y Bowditch, James;
El Comportamiento Humano en la Organización;
Fondo Educativo Interamericano;
México, 1980; pag. 107

- (7) Idem

- Los miembros participan en interacciones frecuentes;
- Se definen entre sí como miembros o integrantes del grupo;
- Desde el exterior los identifican como integrantes de cierta coalición;
- Se rigen por normas comunes;
- Al pertenecer al grupo encuentran recompensas, pues satisfacen algunas de sus necesidades;
- Buscan los mismos fines u objetivos;
- Aceptan definirse como unidad;
- Actúan de modo unitario con respecto al medio ambiente, esto es por consecuencia del punto anterior;
- Comparten la misma cultura.

Entre mayor sea el número de las características ya mencionadas que posea el individuo, más fácilmente será aceptado por el grupo.

4.1.2 ORIGEN DE LOS GRUPOS

Los grupos se forman cuando el individuo considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con otras personas. El hombre permanecerá dentro del grupo cuando, por medio de éste, logra satisfacer sus necesidades; en el momento en que pueda obtener más ventajas fuera de él, lo abandonará.

En general, la persona es atraída a formar parte de un grupo por las siguientes razones:

- 1) Para satisfacer las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad o cualquier otra que pueda cubrir el grupo.
- 2) Por las características del grupo, que a manera de ver del individuo sean consideradas positivas, como son sus metas, programas, estilos de funcionamiento, prestigio, etc.
- 3) Debido a la posibilidad de que el pertenecer al grupo le traerá beneficios.
- 4) Por el nivel de comparación, o sea, las ventajas y beneficios obtenidos al pertenecer a un determinado grupo en comparación con otros semejantes.

A medida de que estas razones se presentan en el grupo, se determinará el grado de cohesión del mismo, y ésta servirá para mantener a sus miembros dentro de él.

Por otra parte, el hombre puede formar parte de cuatro diferentes tipos de grupos dentro de la organización, éstos son:

- 1) Grupo formal. Es el que se forma a través y con la estructura formal de la organización.
- 2) Grupo de tarea. Es el que se forma en el puesto de trabajo para realizar las funciones.
- 3) Grupo informal. Es el que se forma dentro de la organización, pero sin que se rija por la estructura formal.

- 4) Grupo social. Es el que se forma por la interacción natural de los hombres en su medio social.

Estos grupos no son excluyentes, o sea que, un grupo de tarea puede ser, al mismo tiempo, un grupo informal, o un grupo formal puede también convertirse en un grupo social. El hombre, además de pertenecer a estos grupos, se mueve y actúa en otros que son independientes a la organización, como es el caso de la familia.

Profundizando en el origen y formación de los grupos, las razones que ocasionan la integración de éstos dependen de algunos factores, los cuales se mencionan a continuación:

a) En base al diseño estructural

Este punto se refiere concretamente al grupo formal, el cual se origina para poder alcanzar los objetivos organizacionales, por lo tanto surge de la organización y es ésta la que lo mantiene.

El grupo tiene bien definidas sus actividades, tareas y objetivos; sus miembros son asignados por las exigencias de la misma organización, sin tomar en cuenta los deseos personales ni las aptitudes de los individuos para trabajar juntos.

El grupo formal puede ser únicamente temporal cuando se forma para alcanzar algún objetivo específico

o realizar cierta tarea determinada, en el momento en que logra su fin se disuelve.

b) En base al flujo de información

Este inciso enfoca principalmente a los grupos informales, los cuales se forman por la interacción constante de los individuos en el trabajo y, como ya se mencionó, no son contemplados por la estructura formal de la organización. El grupo informal existe debido a la problemática del flujo de la información y comunicación, se crean para mejorar este proceso y lograr una mayor rapidez en la realización de las funciones, así como un aumento en la calidad del trabajo. Por otra parte, los individuos pueden alcanzar mayor satisfacción en estos grupos que en los formales.

La organización se puede contemplar como un proceso de flujo de trabajo, en donde el trabajo de una persona o grupo de personas depende y se relaciona con el trabajo de otra persona u otros grupos. La interacción se lleva a cabo dentro de la estructura formal del organismo, sin embargo, se origina un flujo de información creado por los individuos de manera informal, evitando los canales burocráticos de comunicación, logrando con ello que el proceso de flujo de la información sea más dinámico y aumentando, al mismo tiempo, la eficacia de la organización.

Los grupos informales no siempre dan resultados positivos, pues algunas veces van en contra de los objetivos de la organización o desvían éstos, buscando

satisfacer los fines personales de sus miembros.

c) En base a las necesidades humanas

Existen muchas necesidades personales, las cuales no puede satisfacer el individuo por sí mismo, viéndose obligado a recurrir al grupo para lograr satisfacerlas; por lo tanto, se puede afirmar que los grupos nacen porque satisfacen necesidades individuales. El hombre forma grupos pues está consciente de que muchas necesidades no las puede cubrir aislado.

Dentro de las necesidades personales que el individuo logra satisfacer en el grupo se encuentran las siguientes:

- 1) La necesidad de seguridad. En el grupo existe poder y seguridad, el individuo al adquirir la condición de miembro del grupo, adquiere, al mismo tiempo, seguridad.
- 2) La necesidad social. El hombre, como ya se ha mencionado, es un ser social por naturaleza y, al afiliarse a un grupo cubre esta necesidad.
- 3) La necesidad del ego. El grupo otorga a sus miembros sentimientos de reconocimiento, realización y satisfacción, pues proporciona al individuo confianza en sí mismo y le ayuda a resolver sus problemas.

- 4) La necesidad de autorrealización. Por medio del grupo, el individuo consigue encausar su comportamiento debido a la retroalimentación que recibe de los demás miembros, y gracias a esta ayuda, logra satisfacer sus necesidades de más alto nivel, o sea las de autorrealización.

En términos generales, cualquier elemento que provoque interactuación entre las personas aumenta la probabilidad de formar un grupo. Este no es el único factor por considerar, ya que, si el grupo no logra satisfacer las necesidades de sus miembros dejará de existir. Hay que tomar en cuenta los intereses y los valores compartidos por sus miembros como otros factores de suma importancia, pues, las personas al tener valores e intereses semejantes, facilitan la formación de un grupo.

4.1.3 CLASIFICACION DE LOS GRUPOS

a) Grupos primarios y secundarios

Los grupos en los cuales el individuo tiene un comportamiento personal muy profundo, en donde lleva a cabo debidamente y con gran frecuencia las relaciones interpersonales son a los que se les conoce como grupos primarios. En estos grupos, las relaciones son más íntimas que en cualquier otro tipo de grupo. Los individuos que forman parte del grupo otorgan más dedicación y tiempo a éstos, expresan más fácilmente

sus emociones y sentimientos, y logran satisfacer sus necesidades primordiales. El ejemplo más común de grupo primario es la familia.

Los grupos secundarios son aquellos en donde las relaciones tienen un carácter más abstracto y menos personal. Los miembros del grupo se encuentran distanciados social y geográficamente. El individuo oculta por completo sus sentimientos y logra sólo satisfacer algunas de sus necesidades. Como ejemplo de éstos, se pueden mencionar los grupos de profesionistas o los grupos políticos.

b) Grupos formales e informales

Como se ha mencionado anteriormente, el grupo formal depende de su estructura, la cual es muy compleja, y por medio de ésta, logra mantenerse y alcanzar sus objetivos, así como soportar los cambios del medio ambiente en el que interactúa. Los grupos secundarios, por lo general, caen dentro de esta clasificación.

Por el contrario, los grupos informales requieren de una estructura no tan compleja, por lo cual, algunos de estos grupos carecen de estabilidad, o sea, se forman y se disuelven rápidamente. La afiliación de los miembros a este tipo de grupos no es de carácter riguroso, por lo tanto, suelen tener cambios radicales. Muchos de los grupos primarios son a la vez grupos informales.

c) Grupos exclusivos e inclusivos

Como su nombre lo indica, los grupos exclusivos son aquellos que sólo admiten a cierta clase de individuos; las personas se sienten atraídas al grupo y permanecen en él, pues perciben cierta semejanza con los demás miembros. Para conservar esta semejanza entre los miembros del grupo se excluye a los que no posean la característica común. En otras palabras, el grupo exclusivo establece requisitos especiales para admitir a los individuos que deseen formar parte de él; el ejemplo típico de esta clase de grupos son los formados por las personas que poseen un estatus social elevado.

Los grupos inclusivos son aquellos que no establecen requisitos especiales a los individuos que deseen ser miembros de éstos, sólo se les pide que compartan los mismos intereses, por lo tanto, las personas que ingresan a este tipo de grupos aceptan los objetivos y las reglas del mismo. Los grupos inclusivos abren sus puertas a todas las personas, e inclusive, llegan al grado de solicitar adhesiones. Los grupos formados por miembros de una religión con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la misma, constituyen un claro ejemplo de este tipo de grupos.

d) Grupos propios y ajenos

Los grupos propios se caracterizan por el profundo sentido de identificación de los miembros hacia éstos, pues al participar en él crean sentimientos de lealtad

y simpatía entre ellos y el grupo. Estos grupos se relacionan íntimamente con los grupos exclusivos y surgen a causa de éstos.

Los grupos ajenos son todos los demás grupos a los que no pertenece el individuo o, en los cuales, no es aceptado como miembro por falta de alguna característica especial.

e) Grupos de los que somos miembros y grupos de referencia

El individuo al formar parte de un grupo está dispuesto a aceptar sus normas y valores, por lo tanto, los grupos de los que somos miembros afectan e influyen de cierta forma en nuestra conducta.

Por otra parte, no sólo influyen en la persona los grupos a los que pertenece, sino que intervienen en su conducta otros grupos de los cuales no se es miembro. Cualquier grupo que tenga un efecto normativo en la conducta del individuo es identificado como un grupo de referencia, pues la persona refiere su forma de actuar a las normas de éste, en otras palabras, los miembros de los grupos de referencia se convierten en modelos de conducta a seguir.

4.1.4 FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS

Con el paso del tiempo, los grupos adquieren una estructura interna bien definida y, en base al grado

de eficacia adquirida por ésta, se determina el éxito del grupo en la consecución de sus objetivos, así como en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

A continuación se tratarán algunos puntos que facilitarán la comprensión del funcionamiento interno de los grupos.

a) Actividades de grupo

Como se mencionó anteriormente, la función primordial de los grupos es alcanzar sus objetivos, pero, hay que tomar en cuenta que cada uno de los miembros tiene fines propios, por lo cual, se pueden identificar tres distintas actividades de un grupo:

- 1) Actividades en las tareas del grupo. Son todas aquellas que van completamente encausadas hacia el logro de los objetivos fundamentales del grupo.
- 2) Actividades constructivas. Estas ayudan a mantener la estabilidad del grupo, colaborando, al mismo tiempo, con el individuo en la satisfacción de sus necesidades, fomentando la confianza y cooperación entre los miembros.
- 3) Actividades en provecho propio. Como ya se indicó, cada miembro del grupo tiene sus propios objetivos, valores y necesidades por satisfacer, por lo cual, tratará de llevar a cabo actividades en provecho propio, las cuales

pueden afectar en determinado momento el logro de los objetivos grupales.

b) Normas y comportamiento del grupo

Por medio de la relación constante entre los miembros del grupo se desarrollan actividades y valores semejantes; a esta serie de actividades y valores semejantes se les conoce con el nombre de normas, las cuales ayudan a juzgar el comportamiento de los individuos.

Algunas normas son establecidas debido al comportamiento manifestado por los individuos; otras son formales, o sea, de carácter obligatorio e impuestas con anterioridad al ingreso del individuo; y, algunas más, surgen por la misma interacción de los miembros del grupo.

Las normas del grupo son compatibles con tipos específicos de comportamiento resultantes de la interdependencia de los miembros, y éstos, al mismo tiempo, se deben adaptar a ellas; esto último trae como consecuencia que el individuo se encuentre en la situación de aceptar o no las normas y, por consiguiente, decidir unirse o no al grupo.

Dentro de los grupos, se pueden identificar dos tipos de normas: las estrictas y las no estrictas; ambos tipos de normas tienen el mismo rango de importancia para los miembros del grupo y, por lo tanto, se deben respetar de igual forma.

c) Cohesión del grupo

" Cohesión significa solidaridad " (8). Un grupo es cohesivo cuando logra tener éxito en sus actividades constructivas y en las tareas grupales, reduciendo al mínimo las actividades de provecho propio. Al conseguir que el grupo sea cohesivo, se satisfecerá a sus miembros en tal forma que no necesitarán factores motivacionales para su participación.

Entre más cohesión exista en el grupo, será más fácil encontrar valores, actitudes y normas de comportamiento comunes, y aumentará el número de personas que acepten y se sometan a sus reglas.

Existen ciertos factores que afectan la cohesión del grupo, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

- 1) El tamaño del grupo. Este punto es de gran importancia pues afecta directamente los objetivos fijados por el grupo, ya que, si éste es muy pequeño puede carecer de la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades constructivas; por el contrario, si es demasiado grande, las comunicaciones pueden deteriorarse, lo que ocasionaría falta de satisfacción en las necesidades de sus miembros. Para evitar lo anterior, es común que los grandes grupos se subdividan en grupos más pequeños.

(8) *Ibidem*, pag. 116

- 2) La homogeneidad del grupo. Al grupo le será muy difícil adquirir cohesión cuando sus miembros poseen distintos valores o pertenecen a estatus diferentes.

El grupo logrará adquirir cohesión rápidamente cuando tenga que reaccionar ante presiones del exterior.

d) La moral

Gracias a la cohesión, los miembros del grupo aceptarán trabajar conjuntamente, pero no sólo es este factor el que interviene, sino que, también influye en ellos la confianza de que el esfuerzo aunado contribuirá al logro de los objetivos fijados; esta confianza hacia las tareas que hay que realizar o en la solución de los problemas que se llegaran a presentar, recibe el nombre de moral.

Al hablar de la moral del grupo, se hace referencia a la unión de la moral de cada uno de sus miembros y a la responsabilidad que tiene el mismo grupo, la cual, también es parte integrante de la moral.

La moral puede ser afectada principalmente cuando se presenta algún problema difícil de resolver, sobre todo cuando gira en torno al cumplimiento del trabajo.

e) Clima social del grupo

Por clima social se debe entender el tipo de

atmósfera emocional que caracteriza a un determinado grupo; de esta forma se dice que existe un ambiente agradable, frío, de amistad, de hostilidad, etc.

El clima es provocado por la conducta de los miembros del grupo y por la forma en que éstos desempeñan sus papeles.

4.2 LIDERAZGO Y SUPERVISION

4.2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, el hombre busca agruparse para lograr por un lado, la consecución de objetivos que no podría alcanzar él solo; y por otro, la satisfacción de sus necesidades sociales y laborales. El grado de satisfacción de estas necesidades depende de varios factores, dentro de los cuales ocupa un lugar muy importante la actuación del líder. El grupo basa su eficacia en la capacidad para trabajar con una estructura funcional, la cual debe indicar claramente las posiciones que dominan, dirigen e influyen, y las que actuarán de acuerdo a lo que indiquen las primeras. Estas posiciones o puestos principales deberán estar ocupados por individuos aptos para ellos, tomando en cuenta ciertas características personales que harán funcionar mejor a la estructura.

Por lo anterior, el liderazgo se puede definir como la habilidad para influir en el comportamiento de los demás, buscando con ello alcanzar objetivos definidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en su aplicación, es necesario distinguir entre liderazgo intentado, logrado y fracasado. El primero se refiere a los esfuerzos realizados por un miembro del grupo para influir en el comportamiento de otro integrante,

el liderazgo tendrá éxito en medida a la respuesta obtenida por parte del individuo al intento del primero. El liderazgo logrado se presenta cuando el individuo responde rápidamente a la influencia del líder, de este último depende el control de los premios y castigos; la persona responde adecuadamente pues comprende que ganará algo, en este caso se dice que el liderazgo ha sido logrado; por el contrario, si el individuo no logra alcanzar sus objetivos, el liderazgo no es eficaz. El liderazgo fracasado, como su nombre lo indica, es cuando el individuo no responde a los esfuerzos de influencia de algún otro miembro del grupo.

El papel del líder en el grupo, puede ser desempeñado por cualquier miembro dependiendo de las circunstancias, esto significa que la conducta de liderazgo la poseen todos los integrantes del grupo en mayor o menor grado y, en determinado momento, cualquiera de ellos puede influir en los demás.

Anteriormente, se pensaba que el liderazgo exitoso se debía a los rasgos personales, ahora este enfoque ha cambiado afirmándose que el éxito depende de los hechos, pues exige una conducta que estimule a los seguidores hacia la consecución de objetivos definidos en situaciones específicas.

Para la organización, los líderes constituyen el recurso humano clave, pues desarrollan mejores empleados y los encausan hacia el logro de los objetivos del organismo. Dentro de la estructura de cualquier

sistema social, toda aquella persona que influye en otras ejerce una especie de dirección, si esta conducta persiste se formará un sistema perdurable y con estabilidad.

4.2.2 FACTORES DEL LIDERAZGO

a) Influencia del líder

Dentro del grupo, el líder ocupa una posición que le otorga un cierto grado de poder, lo que le proporciona ventaja sobre los demás miembros y, al mismo tiempo, le facilita la labor de influir.

El líder busca la forma de influir en la conducta del individuo, pero cuando este último acepta las expectativas del primero, busca, por iniciativa propia, ser influido.

El líder puede ser oficial o no; el líder oficial es al que se manifiesta dentro del grupo y gracias a esta distinción cuenta con más elementos para ejercer influencia en los miembros. Cuando no existe una adecuada dirección o hay carencia de mando dentro del grupo, surgen los líderes no oficiales, los cuales llegan a ejercer la dirección del mismo y se hacen acreedores al seguimiento por parte de todos los miembros. Por lo general, los líderes no oficiales actúan cuando el grupo rechaza al líder oficial o, como se mencionó; cuando no existe.

b) Prestigio

Cuando los miembros del grupo consideran los actos del líder como significativos o importantes, éste adquiere prestigio.

El prestigio, por lo general, se encuentra relacionado con la posición ocupada por el líder, con lo cual, puede lograr una mayor influencia en los miembros.

Por otra parte, un individuo también puede basar su prestigio en la posición que ocupa en otros grupos o, en la forma de percibir por los demás su conducta.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el prestigio está relacionado con el estatus de la persona, ya sea que lo haya adquirido por la posición que tiene en otros contextos o por la clase social a la que pertenece.

c) Poder

Al grado de influencia en la conducta de los demás por parte del líder es a lo que se conoce como poder. El poder se presenta dependiendo del prestigio del dirigente.

En forma general, se identifican cinco diferentes tipos de poder, los cuales se describen a continuación:

1) Poder legítimo. Es el poder que otorga y

reconoce la organización, se presenta cuando existe una estructura jerárquica con autoridad; los individuos que ocupan los niveles inferiores de dicha estructura tienen que aceptar la influencia y el poder de las personas que se encuentran en la parte superior. En las organizaciones formales este tipo de poder se ejerce entre cargos y no entre individuos.

- 2) Poder experto. En este caso, el individuo basa su poder en los conocimientos que posee y gracias a éstos, puede ejercer gran influencia dentro de la organización.
- 3) Poder carismático. El poder carismático se basa en la personalidad del individuo y en sus características como tal. Este tipo de poder ejerce gran influencia, pues las personas siguen al individuo que lo posee, ya que están de acuerdo con sus ideas.
- 4) Poder premiador. Es el que posee un individuo en su carácter de líder para otorgar recompensas a sus seguidores. Dentro de las organizaciones se encuentra íntimamente ligado con el poder legítimo.
- 5) Poder coercitivo. Es el que actúa contrariamente al poder premiador, o sea, se basa en la facultad para castigar al individuo.

Estos tipos de poder no son excluyentes, esto

quiere decir que un mismo individuo puede poseer algunos de ellos o, inclusive, todos.

d) Aptitudes del liderazgo

Los líderes deben poseer y utilizar tres clases de aptitudes para influir más fácilmente en los demás miembros, éstas son las siguientes:

- 1) Aptitud técnica. Consiste en la habilidad y conocimientos que tiene el líder sobre cualquier tipo de proceso o técnica.
- 2) Aptitud humana. Es la capacidad de interactuar adecuadamente con las personas, haciéndolas trabajar en equipo y, con ello, aumentar la eficacia del trabajo.
- 3) Aptitud conceptual. Se refiere a la capacidad del líder para crear y desarrollar planes a largo plazo.

Como se puede notar, la aptitud técnica va enfocada directamente a las cosas, la humana se dirige a las personas y la aptitud conceptual a las ideas.

4.2.3 TIPOS DE LIDERES

Los líderes se pueden clasificar en tres categorías, tomando como base la forma de dirigir a un grupo o el tipo de liderazgo implantado:

a) Líderes autocráticos

El líder autocrático centraliza el poder y la toma de decisiones en su persona, además asume toda la autoridad y, por lo tanto, la responsabilidad. Los miembros del grupo tienen la obligación de obedecerlo.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son las siguientes:

- Proporciona una fuerte motivación para el líder.
- Al depender la toma de decisiones de una sola persona se agiliza.
- Los subordinados que actúan en forma pasiva no afectan al grupo, ya que sólo ejecutan las órdenes que reciben.

La principal desventaja que presenta este tipo de liderazgo es la facilidad para desagradar a las personas debido a la actitud tomada por el líder, generando insatisfacción y conflicto.

b) Líderes participativos

Este tipo de líder descentraliza la autoridad; acepta la participación de los miembros escuchando sus ideas y sugerencias e incluso, llega al grado de consultar a sus seguidores para tomar alguna decisión; se caracteriza por tener una marcada unión entre él y el grupo.

c) Líderes evasivos

Son los líderes que evitan todo tipo de poder y responsabilidad, por lo cual, tienen que ser los mismos integrantes del grupo los que determinen sus metas y resuelvan sus problemas, ellos mismos llegan a capacitarse y se automotivan.

Dentro de las categorías mencionadas, se identifican ciertos tipos o subclases de líderes, basadas en la función y características del dirigente, entre las cuales se mencionarán las siguientes:

- 1) El administrador. Es el que cuida que se realice el trabajo, ocupa puestos claves en la organización. Principalmente se encarga de dirigir los procesos de la organización y de lograr los objetivos de la misma.
- 2) El burócrata. Se encuentra ocupando posiciones de nivel medio dentro de la jerarquía. La organización divide sus funciones en áreas especializadas, el líder burocrático se especializa en una labor, por lo tanto, deriva de la estructura formal de la organización y se regula por lo que ésta prescribe.
- 3) El experto. Es un especialista en determinado ramo de información, la cual es valiosa para los dirigentes del organismo. Sirve como asesor de los líderes administradores,

desempeña el rol de crítico y comentador.

- 4) El líder carismático. Es la persona que tiene una gran atracción emocional, los individuos se identifican con él y, por consecuencia, se convierten en sus seguidores.

- 5) La figura paternal. Como su nombre lo indica, es el líder que asume ciertas características paternas: recompensa, castiga, alienta, guía, etc., en otras palabras, sobreprotege a los miembros del grupo.

4.2.4 CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES

Los líderes poseen ciertas características comunes y necesarias para poder dirigir a un grupo; generalizando éstas, se pueden mencionar las siguientes:

- Deben tener una inteligencia superior a la de los demás miembros.
- Toman las decisiones y actúan con seguridad, en otras palabras, son dominantes.
- El rol de líder provoca más exigencias que ser simplemente miembro del grupo.
- Deben saber adaptarse a las exigencias del rol.
- Participan activamente en todas las tareas del grupo.
- Mantienen el equilibrio entre la conservación de la cohesión del grupo y la expresión de ideas o conductas inconformes.

- El individuo que dirige o que es líder de un grupo de trabajo, debe mantener una distancia psicológica entre él y sus subordinados, ya que de esta forma, evita sentimientos de apego hacia ellos y esto le permite ser más objetivo, estableciendo condiciones prácticas de trabajo y mejorando la disciplina.

4.2.5 SUPERVISION

" Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes " (9). Se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, además, es el canal de comunicación entre los que se encuentran arriba de él y los que están debajo.

El supervisor únicamente puede utilizar su autoridad dentro de la organización formal, en este caso los subordinados tendrán la obligación de acatar sus órdenes. Cuando el supervisor desea ejercer su mando a través de la organización informal, la autoridad pasa a un segundo término y su dirección se basa en la influencia que tiene sobre el grupo, o sea, transmite sus órdenes por medio del liderazgo.

La autoridad del supervisor emana de diversas

- (9) Arias Galicia, Fernando;
Administración de Recursos Humanos;
Ed. Trillas; México, 1976;
pag. 140

fuentes, dentro de las cuales se pueden identificar las siguientes:

- 1) La jefatura. Esta nace directamente de la estructura formal de la organización, o sea, se refiere a la autoridad formal, la cual se deriva del puesto y no de la persona. Se encuentra apoyada en la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan al organismo y en el derecho de emitir órdenes por todo aquel que supervise, en esta forma, los subordinados se ven obligados a obedecerla. El derecho de autoridad va de acuerdo al puesto que se ocupe.
- 2) El liderazgo. La autoridad, en este caso, se basa en fundamentos personales o carismáticos principalmente. El supervisor se convierte en líder de acuerdo a ciertas características propias, que lo sitúan por arriba de los demás miembros del grupo.
- 3) Autoridad profesional. Por lo general, los subordinados consultan al supervisor sobre todas sus dudas de trabajo y le piden que les de solución; es por este motivo que necesita tener los conocimientos y cualidades profesionales requeridas para ello. De esta forma, se dice que la autoridad profesional comprende los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer; cuando este último carece de estas características, los subordinados perderán el respeto hacia él,

ya que parte de esta autoridad se encuentra comprendida por el liderazgo.

La situación óptima para las organizaciones es la de reunir los tres tipos de autoridad en el supervisor, pues de lo contrario, se pueden suscitar problemas que se reflejarían en el funcionamiento de la organización.

C A P I T U L O V
REALIZACION DE LAS TAREAS Y LOS
TRABAJOS EN GRUPO

- 5.1 LOS GRUPOS Y LA EJECUCION DE LAS TAREAS
- 5.2 LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
- 5.3 COOPERACION Y COMPETENCIA
- 5.4 LAS JUNTAS
- 5.5 EL TRABAJO EN EQUIPO
- 5.6 GRUPOS DE SENSIBILIDAD O GRUPOS T

5.1 LOS GRUPOS Y LA EJECUCION DE LAS TAREAS

Las tareas se realizan más fácilmente y con mayor eficiencia cuando es un grupo quien las lleva a cabo, sobre todo aquellas que requieren cooperación o que involucran a varios individuos, abarcando sus campos de acción o interviniendo de cierta manera en sus funciones. Al hacer las tareas o resolver los problemas en forma grupal, se derivan ventajas que en forma individual no se podrían conseguir. La principal ventaja que se presenta gracias a la superioridad del grupo, es el aumento en la posibilidad de encontrar soluciones apropiadas o pautas de acción adecuadas a las exigencias de la tarea.

La eficacia del grupo de trabajo se verá incrementada cuando los esfuerzos de sus miembros son regulados y coordinados por una buena dirección, ya que, de esta forma se hace participar a todos los miembros en la elaboración o resolución de la tarea encomendada.

Las posiciones y los roles deben estar bien definidos para que el grupo funcione adecuadamente, ya que de lo contrario, cuando carece de estructura alguna, los individuos no podrán realizar las tareas eficazmente, pues los integrantes del grupo no sabrán quién los dirige y cuáles son sus seguidores. En los grupos que además de realizar alguna tarea tienen la necesidad de tomar decisiones, se le debe de prestar mayor importancia a su estructura, pues de ésta depende el buen ejercicio de las funciones.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta para el buen funcionamiento del grupo es la experiencia, la cual se adquiere al realizar una misma tarea en repetidas ocasiones, o sea, entre más veces lleve a cabo un grupo sus actividades, mejorará progresivamente la elaboración de éstas, tanto en calidad como en rapidez, adquiriendo con ello experiencia.

El grupo obtiene mejores resultados cuando la tarea o el trabajo a realizar reúne características como las siguientes:

- 1) En actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, pues, como se mencionó anteriormente, hay más probabilidades de encontrar soluciones o producir mejores resultados cuando son varias personas las que se encargan de la tarea; a diferencia de lo que podría aportar un sólo individuo.
- 2) Cuando las actividades están sujetas a errores significativos y de importancia que, en caso de caer en ellos, afectarían seriamente los resultados. Este margen de error se reduce al presentarse la combinación de soluciones o estimaciones de varios individuos, aumentando la precisión.
- 3) Al trabajar en conjunto varios individuos sobre la misma tarea, se propicia una división del trabajo, la cual encausará los esfuerzos de cada una de las personas en beneficio del grupo y, por lo tanto, los resultados serán mejores.

Así como existen situaciones específicas en donde la eficacia del grupo se hace notar más claramente,

sobre todo por sus resultados; se identifican ciertas causas por las cuales disminuye su eficiencia, éstas son las siguientes:

- 1) Los integrantes del grupo, debido a la división del trabajo, se acostumbran a depender de otros individuos, provocando la falta de motivación para aprender y pensar por sí mismos.
- 2) Cuando se encuentran miembros que sólo participan para distinguirse de los demás dentro del grupo.
- 3) En muchas ocasiones, el proceso de conformidad y acuerdo se realiza con demasiada rapidez, lo que impide que se tome en cuenta la totalidad de información disponible.
- 4) Algunas veces, la persona experta influye en campos o situaciones que no le corresponden.

Las causas expuestas para hacer notar la eficiencia del grupo, como las razones que evitan mejorar los resultados del mismo, no son las únicas que se presentan, pero generalizando éstas, son las más comunes.

5.2 LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Como ya se sabe, los factores más importantes que determinan el buen funcionamiento del grupo así como su eficiencia, son dos: las características de los miembros, las cuales ya se trataron; y, la estructura.

Analizando la estructura del grupo, se puede observar que los canales de comunicación constituyen un factor muy importante, pues todo sistema social es considerado como un conjunto o red limitada de comunicaciones; se dice que es limitada porque los mensajes, en muchas ocasiones, no se difunden a la generalidad de los miembros, sino que se dirigen a posiciones específicas en la red. Estas restricciones impiden que el individuo actúe con libertad, pero, al mismo tiempo, minimizan las interferencias y desviaciones o malas interpretaciones de la comunicación, dejando funcionar al sistema con eficiencia.

El proceso de comunicación en las organizaciones es, pues, de suma importancia, tanta que gracias a éste se pueden identificar tres diferentes tipos de estructura:

- 1) La organización autocrática. Es en la que el líder posee el dominio absoluto del organismo; los miembros se comunican únicamente con él, pero, este último puede hacerlo con cualquiera, por lo tanto capta toda la información,

lo que le permite ser la única persona apta para tomar decisiones.

- 2) La organización piramidal. Este tipo de estructura comprende tres niveles: un líder central, líderes intermedios y los subordinados; estos últimos, sólo pueden tener comunicación con los líderes intermedios, los cuales la tienen con el líder central. Se considera a esta estructura como autocrática, ya que la información se concentra en ciertos individuos únicamente.

- 3) La organización democrática. En ésta, todas las posiciones tienen el mismo poder y el liderazgo no deriva del puesto ocupado por el individuo; por lo tanto, la comunicación es en todos los sentidos. Sin embargo, este tipo de estructura no es estable, aunque posee una cualidad que en los dos tipos anteriores de organización no se presentaba, esta característica positiva es la flexibilidad, o sea, tiene la ventaja de adaptarse a cualquier cambio de tarea.

A los dos primeros tipos de estructura, en donde el poder se encuentra en manos de un sólo individuo, se les conoce con el nombre de estructuras centralizadas. Al tercer tipo, en la cual se reparte el poder entre todos los miembros, se le reconoce como una estructura descentralizada.

Los grupos centralizados muestran más eficiencia cuando se trata de problemas sencillos, en cambio, los grupos descentralizados la muestran al presentarse problemas complejos.

La principal limitante del grupo centralizado es, como ya se mencionó, su capacidad para manejar información, la cual es muy reducida; los individuos que ocupan posiciones claves en este tipo de grupos, poseen una considerable autonomía y, además, son independientes, lo que les permite solucionar problemas de pequeña magnitud y coordinar poca información, pero, en el momento de aumentar el volúmen de esta última, la persona se verá saturada de ella y no podrá dar respuesta a la problemática.

Por otra parte, y a diferencia de las organizaciones centralizadas, los individuos que ocupan posiciones importantes en los grupos descentralizados reciben y envían muchos mensajes, disminuyendo la probabilidad de quedar saturados de información, dando lugar a un mejor manejo de los datos que poseen.

5.3 COOPERACION Y COMPETENCIA

La mayor parte de las actividades individuales y de grupo realizadas por la persona, dependen de la capacidad para hacer que los demás colaboren en las tareas y en el logro de los objetivos comunes. Esta situación se presenta en todos los niveles del grupo.

La cooperación se debe entender como una cualidad del grupo que consiste en trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos mutuamente aceptados. No es necesario que las personas tengan los mismos objetivos, pero el alcance de éstos debe proporcionar satisfacción a todos los involucrados.

El tipo de cooperación que se proporciona por los individuos que ocupan posiciones con un rango de poder relativo equivale, en realidad, a conductas de obediencia y sumisión.

La cooperación ayuda definitivamente a la solución de problemas, sobre todo cuando éstos tienen un grado de complejidad muy elevado, poca o ninguna estructura y poseen elementos que se pueden predecir. En estas condiciones, la actuación individual de los roles comunes y de las distintas posiciones no es muy útil, e incluso, pueden llegar a obstaculizar los procesos relacionados con la solución del problema.

Mientras que se busca lograr objetivos mutuos por medio de la cooperación; a través de la competencia

se intenta todo lo contrario, pues pretende únicamente objetivos personales.

En la competencia, los individuos procuran obtener la mayor parte de las recompensas que están al alcance de los miembros del grupo; ya sea, demostrando por medio de su trabajo la superioridad o, en ocasiones, utilizando el trabajo de los demás para conseguir sus fines.

Los individuos recurren a la competencia basados en la idea de que existe sólo una cantidad limitada de satisfactores por gozar o distribuir, los cuales, cubrirán sus necesidades de niveles intermedio y alto durante la vida. Esta idea hace suponer que el progreso y las mejoras que podría tener el individuo, únicamente las logrará alcanzar a expensas de los demás.

5.4 LAS JUNTAS

Las juntas son reuniones que se celebran para atender ciertos asuntos. Por medio de ellas se pretende dar solución o encontrar respuestas a muchas situaciones, se tratan temas muy diversos y sirven, también, para otros muchos fines tales como el transmitir información, tomar decisiones, negociar y otros objetivos más.

El tipo específico de grupo que se reúne para llevar a cabo la junta es al que se conoce como comité; el cual está formado por miembros de la organización, a los que se selecciona y otorga cierta autoridad, delegada en base al problema presentado. Las personas que integran el comité, deben dirigir sus acciones para dar solución a la situación. Lo anterior, trae como consecuencia que todos sus miembros tengan papeles idénticos.

La cantidad de asistentes a la reunión afecta directamente la forma en que ésta funciona, ya que si el grupo es grande, la comunicación tiende a centralizarse en una o unas cuantas personas, lo que ocasiona que no se logre obtener los objetivos previstos en su celebración, pues no existirá un intercambio personal de información. El número más adecuado y, por lo tanto, es el que se recomienda para la realización de una junta, es no mayor a siete personas.

El liderazgo se ve reflejado de dos formas en la

celebración de las juntas: el líder de tarea y el líder social. La actuación de los dos tipos de líderes es importante, pues ayudan a mantener al grupo.

El líder de tarea se enfoca a realizar esfuerzos con el fin de poner en práctica el trabajo. En muchas ocasiones, al tratar de llevar a cabo su función, se originan dificultades y problemas, pues, al desempeñar su papel hace que las personas se molesten, afectando de esta forma la unidad de grupo.

Por otra parte, la función del líder social consiste en restaurar y conservar la unidad de grupo, proporcionando, al mismo tiempo, satisfacción entre los miembros para que la tarea pueda desarrollarse.

Para asegurar el buen funcionamiento del grupo, es necesario que el líder de tarea y el líder social se conjunten en su acción, al hacerlo, también lograrán aumentar la eficiencia.

5.5 EL TRABAJO EN EQUIPO

Este concepto se refiere al estado de cooperación formado para realizar tareas a nivel operativo. Tiene como característica principal el contacto continuo que se lleva a cabo entre sus miembros y la necesidad de una acción coordinada por parte de ellos mismos para responder a las exigencias de la tarea.

Los integrantes del grupo contribuyen responsablemente y con entusiasmo a la elaboración de la tarea propuesta.

Se puede hablar de la existencia de un equipo cuando el grupo es capaz de trabajar en forma continua, para lo cual, es necesario que sus integrantes conozcan los papeles de los individuos con quienes van a colaborar y que todos los miembros estén calificados para desempeñar las funciones correspondientes.

Los miembros que forman el equipo reaccionan y responden voluntariamente al trabajo, emprendiendo las acciones necesarias para alcanzar las metas u objetivos fijados.

El trabajo en equipo tiende a aumentar su eficiencia dentro de la organización cuando la gerencia proporciona el apoyo necesario y crea un ambiente propicio para la realización de la tarea; por lo tanto, la actitud de la gerencia es vital para el buen funcionamiento del equipo.

5.6 GRUPOS DE SENSIBILIDAD O GRUPOS T

Los grupos de sensibilidad son conocidos también como grupos T, ya que esta letra corresponde a la palabra inglesa " training " que significa adiestramiento o instrucción, englobando en ellas la finalidad de dichos grupos.

Los objetivos principales de los grupos de sensibilidad o grupos T son los siguientes:

- 1) Hacer que sus integrantes se den cuenta del efecto creado en ellos como consecuencia de la conducta de los demás y viceversa.
- 2) Ayudar a sus miembros a captar los mensajes, enseñándoles como comprender y responder a los intentos de comunicación emitidos por las demás personas.
- 3) Lograr un aumento en la empatía de los participantes.

Este último objetivo es el más importante de los grupos T. La empatía es la capacidad para percibirse de los sentimientos y actitudes de los demás ante determinada situación; en otras palabras, es la habilidad para ponerse en el lugar de otra persona en lo que respecta a su comportamiento durante cierto acontecimiento. El aprendizaje de ésta, se desarrolla dependiendo en gran parte de la sensibilidad que posea cada individuo.

Hasta hace pocos años, alrededor de la década

de los cincuentas, empezó a ser más frecuente la utilización de los grupos T dentro de todos los tipos de organización: comercio, administración pública, industrias, instituciones de enseñanza, etc. Estos nacieron dentro de la National Training Laboratories al crear esta compañía cursos de adiestramiento dirigidos a personas que se interesaban por mejorar la eficacia de los grupos.

El número de personas que deben formar parte del grupo T es entre 10 y 16 miembros para que éste funcione adecuadamente, además de uno o dos instructores, los cuales se reúnen diariamente durante dos o tres semanas. Este tipo de grupo se maneja por medio de la improvisación, ya que no cuenta con elementos concretos como son temarios, reglas o procedimientos.

El grupo debe experimentar la forma de enfrentarse a una situación que carece totalmente de estructura y dirección, en el momento en que esto suceda, por lógica, los miembros fallarán varios intentos para darle un orden y significado; a medida de que este proceso evoluciona, los instructores se encargan de ir comentando la manera en que los miembros interactúan, los grados de comunicación, los intentos de dominar al grupo o de salirse de él, y otros muchos factores que se presentan e influyen en su funcionamiento.

Los resultados que se han logrado, derivados de la utilización de este tipo de grupos, a nivel personal son muy satisfactorios, ya que se crea una relación más

estrecha entre sus miembros. Sin embargo, cuando el grupo se vuelve a integrar a la organización original, los individuos son afectados por esta última, tomando de nuevo su actitud inicial; esto es provocado por las exigencias del sistema y del rol desempeñado.

Con el fin de evitar que se presente la situación anteriormente mencionada, se ha tratado de integrar los grupos con miembros de diferentes niveles o jerarquías, pero en este caso, surgen problemas de otro tipo, como son: el trasladar la relación de trabajo a estos grupos y sea explotada dentro de ellos, tratar asuntos completamente relacionados con la organización, revelar datos muy personales, etc.

Si el grupo T cuenta con un adecuado manejo, los problemas pueden evitarse y, de esta forma, se logrará obtener excelentes resultados.

En realidad, muchas veces, los grupos de sensibilidad o grupos T pueden llegar a ser más útiles y provechosos para los individuos que para las empresas.

CONCLUSIONES

- 1.- Los sistemas de organización deben ser enfocados desde el punto de vista de sistemas abiertos, por lo tanto, la participación del hombre en ellos es muy importante, pues origina que los productos resultantes y la riqueza que generen adquiera una calidad mayor, la cual, se presenta directamente relacionada con las habilidades del ser humano, o sea, en la medida en que el individuo explote sus aptitudes e intereses incrementará los resultados positivos del organismo engrandeciéndolos y dándoles trascendencia.
- 2.- En los sistemas sociales, concretamente en la empresa, el ser humano logra satisfacer muchas necesidades importantes, incluyendo las de alto nivel. De acuerdo al grado de preparación y sensibilidad adquirida hacia los problemas humanos y de la organización como tal, por los individuos que tienen como función dirigir a los organismos, se encontrará una buena respuesta por parte del personal en general; sobre todo, ésta surgirá positivamente y en términos muy especiales cuando el ser humano consiga satisfacer su necesidad de autorrealización dentro del sistema.
- 3.- El sistema social no debe analizarse como la suma de individuos aislados, los cuales están encargados de realizar actividades heterogéneas; por el contrario, se tiene que entender como un conjunto

de grupos humanos cuya unión de esfuerzos, participación constante de todos sus miembros y una adecuada coordinación por parte de las personas que dirigen a la organización da como resultado el logro de los objetivos fijados por el sistema.

- 4.- Aunado al punto anterior, se debe mencionar la necesidad de los individuos por relacionarse y de agruparse para alcanzar metas y objetivos establecidos. Sería muy difícil que el hombre encontrara satisfacción a todas sus necesidades en un sólo grupo, por lo cual, éste interactúa en otros muchos, tanto dentro como fuera de la organización. Todo esto tiene que ser tomado en cuenta por los directores del organismo para encausar la actuación y comportamiento de la persona en beneficio de la organización.
- 5.- Como ya se indicó, los sistemas sociales están formados por un conjunto de grupos humanos y, en cada uno de ellos surge un dirigente o líder, el cual, en repetidas ocasiones no es reconocido formalmente por el organismo. La dirección, debe identificar y comprender la importancia de este elemento dentro de la estructura organizacional, encausando su participación en forma positiva hacia el logro de sus objetivos, de tal manera que se beneficie con ellos.
- 6.- Dentro de la empresa, el Licenciado en Administración juega un papel muy importante, pues es la persona con los conocimientos necesarios para

comprender la actuación del hombre y coordinar sus esfuerzos en el grupo y, a este último, compaginarlo con las tareas a realizar.

Las reflexiones anteriores hacen posible concluir que la aportación individual, aunada a la interrelación grupal requiere de una cabeza, de un motor, de un guía, el cual logrará mediante la adecuada coordinación del hombre y del grupo satisfacer las necesidades de los mismos. Paralelamente a lo anterior, en el mismo sentido y dirección, se trabajará para alcanzar los objetivos de enriquecimiento del sistema, crecimiento del mismo y trascendencia por sobre el resto de los organismos que en determinado momento sirven a la sociedad.

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

- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1976.
- Beal, George M. / Bohlen, Joe M.
Conducción y Acción Dinámica del Grupo.
Editorial Kapelusz.
Argentina, 1964.
- Cerdá, Enrique.
Una Psicología de Hoy.
Editorial Hereder.
Barcelona, 1969.
- Lindgren, Henry Clay.
Introducción a la Psicología Social.
Editorial Trillas.
México, 1978.
- Davis, Keith.
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Editorial McGraw-Hill.
México, 1983.
- Haiman, Franklyn S.
Dirección de Grupos. Teoría y Práctica.
Editorial Limusa.
México, 1976.

- Huse, Edgar F. / Bowditch, James L.
El Comportamiento Humano en la Organización.
Fondo Educativo Interamericano.
México, 1980.
- Katz, Daniel / Kahn, Robert L.
Psicología Social de las Organizaciones.
Editorial Trillas.
México, 1979.
- Morgan, C. T.
Breve Introducción a la Psicología.
Editorial McGraw-Hill.
México, 1977.
- Ortega Blake, J. Arturo.
Diccionario de Planeación y Planificación.
Editorial Edicol.
México, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín.
Administración de Empresas. Teoría y Práctica.
Primera Parte.
Editorial Limusa.
México, 1980.
- Ruch, Floyd L. / Zimbardo, Philip G.
Psicología y Vida.
Editorial Trillas.
México, 1976.

Schneider, Eugene V.
Sociología Industrial. Relaciones Sociales Entre la
Industria y la Comunidad.
Ediciones Guadarrama.
Madrid, 1966.