



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS CON
FALLA DE GRADO

**MODELO DE INTEGRACION Y DESARROLLO
DE EQUIPOS DE TRABAJO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
CLARA ELIZABETH CARREON FERNANDEZ

ASESOR DE TESIS: DRA. GRACIELA SANCHEZ B.
ASESOR ESTADISTICA: LIC. DANIEL ZARABOZO E.



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

	PAG.
I N T R O D U C C I O N	
1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2
1.1. Surgimiento del Desarrollo Organizacional	8
1.2. Definiciones de Desarrollo Organizacional	15
1.3. Desarrollo Organizacional y Productividad	20
1.4. Cambio Organizacional	34
2. GRUPOS Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	34
2.1. Los Estudios Hawthorne y el Espíritu de Grupo	37
2.2. Douglas Mc Gregor y la Eficacia Grupal	41
2.3. Lencis Libert "Nuevas Formas de Administración"	47
2.4. Eliaz , Nelson "Analogía del Equipo y Dirección 3.1"	58
2.5. Investigaciones en Eficacia Grupal	64
3. INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	71
3.1. Grupo y Equipo de Trabajo: Definiciones y Características	71

	PAG.
3.2. El Equipo como Sistema Socio-Técnico	81
3.3. Integración y Desarrollo de Equipos	82
3.3.1. Definiciones de Integración y Desarrollo de Equipos	86
3.3.2. La Integración y Desarrollo de Equipos como técnica de aprendizaje grupal	94
3.3.3. El adiestramiento de grupo "T" y el Desarrollo de Equipo	100
3.4. Programas de Integración y Desarrollo de Equipos	103
3.4.1. Aplicaciones de la técnica de Integración y Desarrollo de Equipos	110
3.4.2. La retroalimentación de un grupo	112
3.4.3. El seguimiento en el proceso de Desarrollo de Equipos	114
3.5. La Consultoría de Procesos y el Desarrollo de Equipos	116
4. MODELO DE INTERACCIONES Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	122
4.1. Objetivo	122
4.2. Definición del Modelo	122

	PAG.
4.3. Mecánica de Aplicación del Modelo de Integración y Desarrollo de Equipos,	136
4.4. Recomendaciones Generales	150
METODOLOGIA EXPERIMENTAL	152
1. Problema	152
2. Hipótesis	152
3. Variables	153
4. Diseño de Investigación	156
5. Características de los Grupos	157
6. Instrumento de Medición	158
7. Escenario	161
8. Procedimiento Experimental	162
9. Modelo Estadístico	163
R E S U L T A D O S	167
C O N C L U S I O N E S	172
R E B L I O G R A F I A	178
A P E N D I C E	
1. Escala de Actitudes hacia la Eficacia de Equipo	181
2. Resultados de la Aplicación de la "Escala de Actitudes hacia la Eficacia de Equipo"	189

INTRODUCCION

El ser humano es un ser social, por lo cual existe interdependencia entre todos los hombres, es decir, las relaciones interpersonales son parte fundamental en la vida humana, de tal manera que dentro de la actividad de trabajo surge la necesidad de estar integrado a un grupo, el cual tiene influencia sobre el individuo.

La pertenencia a una organización es una parte central, altamente importante en la vida de muchas personas, ya que su involucración con otras gentes en la organización de grupos o el pertenecer a un grupo, parece ser necesaria para confirmar su identidad como persona y como ser social. Este sentido de pertenencia varía desde un simple gusto de participar con otros hasta el más complejo deseo de logro y afirmación como miembro de un grupo. Las personas en los grupos interactúan entre unas y otros, no sólo desde el punto de vista de la proximidad física, sino para resolver problemas, lograr objetivos, facilitar la coordinación y reducir tensiones etc.

La realización de estas actividades requiere de llevar a cabo una combinación de capacidades, conocimientos y experiencias de todos y cada uno de los integrantes de un grupo, ya que al trabajar en forma colectiva, el grupo adquiere una mayor eficiencia -

en su actuación, estando en condiciones de hacer una contribución eficaz de la productividad de su área.

En los últimos años la formación de equipos, como una herramienta para la mejora organizacional, ha recibido mayor atención. - Si se acepta la teoría de R. Lihert (1941) que establece que el soporte de la organización es la formación de grupos de trabajo, en vez del individuo, entonces es poco lo que puede añadirse sobre las actividades pertinentes para la formación de equipos.

La formación de equipos también puede enfatizarse desde otro -- punto de vista, y es el de la consistencia con los cambios que están ocurriendo en nuestra sociedad desde el último tercio de este siglo. Más que nunca los profesionistas están buscando -- trabajo que tenga verdadera responsabilidad y significado, y no solamente un buen sueldo. El incremento tecnológico está ayudando a formar muchos más especialistas, lo que organizacionalmente requiere la creación de equipos interdisciplinarios con el objeto de llevar a cabo los trabajos. Una sola persona no tiene suficientes conocimientos para resolver los problemas de una organización, existiendo la creciente necesidad de integrar -- equipos para conectar a una especialización con otra.

Al considerar la analogía entre un equipo deportivo y un grupo-

de trabajo, se observa que los equipos de deportes profesiona--
les, por cada hora de juego, dedican 40 horas o más al entrena--
miento del equipo, mientras que los equipos de negocios y orga--
nizaciones tienden a no invertir tiempo en el desarrollo del --
equipo y sí a dedicar su tiempo a trabajar en la tarea.

Los equipos que pueden aprender a funcionar eficientemente pueden
incrementar la satisfacción de sus miembros al trabajar en cola--
boración uno con otro. Shephard (1965) ha caracterizado la di--
ferencia entre un equipo que opera en colaboración y el equipo--
que opera en competencia, como la mentalidad secundaria contra--
la mentalidad primaria. El costo de operar bajo una mentalidad
primaria es muy alto, tanto en rendimiento como en satisfacción.
Con la cooperación se obtiene espíritu de equipo, mayor logro y
satisfacción, así como mayor rendimiento (2).

Desafortunadamente, los equipos no se forman automáticamente, reu--
niendo individuos, llamándolos un "equipo". Quizá pasemos la
mañana pero todavía no sabemos como vivir y trabajar juntos. --
No sabemos como vivir en nuestras ciudades y no sabemos como --
trabajar en grupo. Las fricciones que se originan entre los --
miembros de un grupo son causadas debido a disputas sobre terru--
tos, jerarquía y propiedad, y varias formas de conflictos in--
terpersonales.

Debido a que la habilidad de la mayoría de las personas para resolver este tipo de problemas es bastante deficiente, los equipos, comités, fuerzas de trabajo y el esfuerzo de otros grupos, con frecuencia se convierten en experiencias de gran frustración y decepción para todos los involucrados.

Si un miembro del equipo no se desarrolla como debiera, se le substituye. Los gerentes tienden a combatir la ineffectividad del trabajo en equipo reponiendo las partes intercambiables, o sea los miembros del equipo. Generalmente no es una buena solución sacar a una persona del equipo y poner otra en su lugar. Se necesita esperar a considerar a los equipos de una manera nueva intercambiable y tener presente la formación de equipos de trabajo como un proceso de enseñanza del comportamiento de todos los miembros del grupo (3).

Es importante que el gerente reconozca que el concepto de un grupo de personas trabajando juntas interdependientemente es una idea nueva para muchos. Esto no se nos ha enseñado. Generalmente los problemas en las organizaciones se resuelven por la persona trabajando sola. Las recompensas se otorgan con base al trabajo individual más que con base al trabajo de un grupo. Los objetivos son señalados por otros y la mayoría de las decisiones que afectan al grupo son tomadas por otros.

La importancia del desarrollo de grupos, entonces, reside en desarrollar aquellas habilidades y comportamientos que propicien el poder trabajar juntos. Muchos grupos, después de diagnosticar y analizar sus problemas llegan al convencimiento de que no necesitan mejorar sus habilidades en áreas específicas tales como: comunicación, fijación de objetivos, procesos sociales del grupo, toma de decisiones y otros.

Idealmente una actividad de desarrollo de equipos debe ser vista como parte de un programa de renovación organizacional a largo plazo, ya que a menudo surge que el grupo necesita dedicar tiempo a mejorar sus habilidades para resolver problemas (4).

La construcción de equipos en una empresa representa un compromiso positivo para mejorar la realización de tareas y la satisfacción de las personas, con una visión realista de la interdependencia que debe existir entre el logro de los objetivos de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos con que cuenta.

Esta investigación trata sobre equipos organizacionales, especialmente acerca de lo que se pueda hacer para ayudar a un grupo a diagnosticar áreas problemáticas y tomar acciones encaminadas a su desarrollo como unidad de trabajo efectiva.

Se aplica un modelo para entrenar a un grupo de personas interdependientes en procesos de trabajo colaborativo y solución de problemas grupal.

Además, se realiza una evaluación sistemática, a través de -- una escala de actitudes hacia la acción de grupo, exponiendo -- los cambios logrados con esta intervención.

Con la realización de este estudio se pretende identificar los factores que favorecen la integración y desarrollo de un equipo de trabajo de acuerdo a los planteamientos que D. Mc Gregor -- (1960) y K. Likert (1961) consideraron para esta técnica de cambio organizacional.

Por último, se espera encontrar cambios estadísticamente significativos en los grupos experimentales a partir de la aplicación del modelo de integración de equipos propuesto en este estudio.

El interés de este trabajo se refiere a las organizaciones y a su desarrollo, apoyado en las ciencias del comportamiento humano y el Desarrollo Organizacional como respuesta a la necesidad de cambio y de renovación de los sistemas sociales.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Levy-Leboyer, Claude. Psicología de las Organizaciones. Ed. Planeta, Barcelona 1975, pág. 19
- (2) Alban, B y Fallot, J. Desarrollo de Grupos. Revista Management Today (en español) Marzo, 1964, p.p. 28-34
- (3) Bata, Antony. y Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional. Ed. Diana, México 1983, p.p. 441-442.
- (4) Gyer, N. Formación de Equipos. Ed. Sistema Técnica - de Edición, México 1980, p.p. 56-57

1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. Surgimiento del Desarrollo Organizacional.

El surgimiento del Desarrollo Organizacional (DO) como una tecnología específica y una filosofía gerencial se dió en los años posteriores y cercanos a la segunda guerra mundial, en los Estados Unidos de Norteamérica. Los avances en las ciencias del comportamiento humano y el gran empuje de los grupos empresariales facilitó que el DO hiciera su aparición en la década de los años 1950.

De acuerdo con Warner Burke se identifican tres raíces bien definidas que aparecen en el surgimiento del DO (1):

- El entrenamiento en sensibilización
- Los sistemas sociotécnicos
- Las encuestas de retroalimentación.

1.1.1. El entrenamiento en sensibilización.

1946

K. Lewin, K. Basse, L. Bradford y S. Libert establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Inter-racial y el Centro de Investigación -

para la Dinámica de Grupos con el State Teachers - College of New Britain en los Estados Unidos de América.

Estos estudios permitieron realizar análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica de grupos.

1947. K. Lewin, E. Basse, L. Bradford y R. Lippitt fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento - (NTE), para el desarrollo grupal y entrenamiento de grupos T.

1950. K. Basse, L. Bradford y R. Likert consideran que el grupo T es fundamentalmente un grupo de aprendizaje vivencial, y realizan el estudio y análisis del fenómeno de "transferencia del aprendizaje" de los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes a dichos grupos.

Hacia el final de esta década, se comienza a aplicar esta forma de educación en los medios industriales para propiciar su cambio organizacional: es así como el grupo T pasó a ser una de las líneas de intervenciones más tempranas del DO.

1956. R. Blake, H. Sheppard y J. Newton toman el término "Desarrollo Organizacional" en un artículo publicado por ellos. De aquí en adelante cobra un significado preciso las iniciales de DO, como una metodología para el cambio planeado en las organizaciones, aplicado principalmente en grupos industriales.
1957. D. Mc Gregor, J. Janis, H. Mason y H. Shepard forman el grupo de DO para la Union Carbide. De esta manera se integra un grupo interno para realizar actividades de DO en esta empresa de producción para su propio provecho.
- "Los sucesos en la Union Carbide y en Esso, representan formas tempranas de DO que cobraron la forma de lo que hoy día se llama formación de equipos" (Burke, 1965; Mc Gregor 1967).
1958. P. Buchanan dirige el Interview Survey and Diagnosis en la planta de Bayonne de la Standard Oil.
- R. Blake dirige el Case and Laboratory Method en la planta de Baton Rouge de la Standard Oil.
- M. Horwitz, R. Blake y J. Newton dirigen un laboratorio instrumentado, un desarrollo de equipo, pro-

casos de consultoría, y resolución de conflictos - intergrupales en la planta de Bayway de la Standard Oil.

Por la reseña de los datos anteriores se puede observar - que la rafa de "Entrenamiento Grupal" hizo que el DO tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo, en la línea de dinámicas en grupos y de relaciones humanas. Todo ello para aplicar y/o resolver los conflictos de la organización productiva.

Por otro lado, esta rafa hizo que algunos practicantes - del DO confundieran y redujeran el DO a simples dinámicas de grupo y procesos de relaciones humanas.

1.1.2. Los Sistemas Sociotécnicos.

1948. Mía o más a la par del comienzo del entrenamien-
to en sensibilización en los Estados Unidos de - -
América, en el Reino Unido, Eric Trist y Ken - -
Bamforth, del Tavistock Institute en Londres lan-
za el proyecto Tavistock en la Cía. Glacier Metal.
Este proyecto fue la conclusión de estudios ante-
riores en los cuales se llegó a la determinación -

de que no sólo se deben tomar en consideración las "Dimensiones Humanas del trabajo" sino también "dimensiones técnicas" además de que se deben tratar y ver la interacción o interrelación de unas con otras. Así nació el concepto de Sistema Sociotécnico el cual modifica el concepto de línea de producción al de pequeño grupo auto-suficiente para la producción total. Dicho sistema influiría en las áreas del diagnóstico del sistema, análisis técnico, determinación de variables claves para el control, análisis social y optimización total.

1970. Las Cías. Saab y Volvo de Suecia y la Grines de la General Foods de Topeka (Kansas, USA), ponían en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.

Esta raíz histórica proporcionó al DO las dimensiones de auto-diseño, auto-dirección y auto-control del grupo de producción (micro-grupo).

Asimismo, aunque no aparece ningún nombre de científico - en particular como representante pionero, habrá que recordar que de este instituto salieron los estudios de W.L. - Hill sobre el funcionamiento psico-social de los grupos.

1.1.3. Las Encuestas de Retroinformación.

El SO ha sido influido por la Psicología - Industrial u Organizacional. Este influen-
cia quizá se manifieste más en la encuesta
de retroinformación. Los psicólogos indus-
triales conceden gran importancia a los --
questionarios como medio para la captación
de datos así como para el diagnóstico y la
evaluación.

1946.

R. Likert funda el Centro de Investigaciones Socia-
les de la Universidad de Michigan (UMI). Allí se
desarrolla la metodología de los recursos de retro-
información sobre diversas funciones de la organi-
zación, por ejemplo: comunicación, clima organiza-
cional, líneas de liderazgo, etc. Uno de los prime-
ros estudios, iniciado y orientado por R. Likert y
llevado a cabo por Floyd Mann, se realizó en la --
Detroit Edison Company. El método que hoy se comp-
se como encuesta de retroinformación evolucionó al
intentar encontrar la manera de manejar los datos
del estudio para mejoramiento de la organización.

1947.

H. Redkn, L. Festinger, R. Lippitt, D. Mc Gregor, J.

French Jr., F. Mann, D. Cartwright, M. Deutsch se unen al Michigan S. Survey Research Center del Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan.

M. Burke señala que este antecedente hizo que el DO adquiriera matices más claros, centrados en fenómenos sociales más amplios (macro-sistemas), que se dan en la organización. En otras palabras, esta rama ayudó a que el DO adquiriera además de los aspectos psicológicos educativos de la primera rama, las dimensiones de las ciencias de la Administración y la gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado. Por último, hemos de hacer notar que existen otras precursoras del DO. Un ejemplo puede ser la actividad desplegada antes de la Segunda Guerra Mundial en los Talleres de la Western Electric en Hawthorne. La labor allí realizada por Mayo (1933), Roethlisberger y Dickson (1939) y Hodson (1950) estableció que los factores psicológicos y sociales determinan diferencias importantes en el desempeño del trabajador.

1.2 Definiciones de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional se refiere a las orga-
nizaciones y su desarrollo.

De acuerdo con Edgar Schein (2):

"Una organización es la coordinación racio-
nal de las actividades de un número de per-
sonas para el logro de un propósito u obje-
tivo explícito y común, a través de la di-
visión de labores y funciones y a través -
de una jerarquía de autoridad y responsabi-
lidad".

Las organizaciones son sistemas sociales que po-
seen ciertas características como las descritas --
por Schein, y los esfuerzos de DO están dirigidos
hacia las organizaciones o a las partes componen-
tes de las mismas.

La expresión "desarrollo" en su acepción de cambio,
no significa crecimiento. La distinción de Maseli
Achoff es muy útil y relevante para nuestra compre-
sión de lo que significa esta palabra para el DO -
(3):

"Puede haber crecimiento con o sin desarrollo (y viceversa). Por ejemplo, un sementero puede crecer pero no desarrollarse; y lo mismo puede hacer un montón de basura. Una nación, una corporación o un individuo pueden desarrollarse sin crecer....

(Desarrollo) es un aumento de la capacidad y del potencial, no un aumento en los logros....

Esto tiene menos relación con cuánto se tiene que con cuánto se puede hacer con lo que se tiene - - (Achoff, 1981).

La combinación de estas palabras sugiere que Desarrollo Organizacional es el proceso o resultado de avanzar, mejorar o promover el crecimiento de una organización.

Definiciones

Richard Beckhard (4):

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado en toda una organización y manejado desde el nivel

superior, para aumentar la efectividad y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento".

Merton Bennie (5):

"Desarrollo Organizacional es una respuesta al - - cambio, una compleja estrategia educativa tendiente a cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de tal manera que se adapte mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, y a la misma velocidad del cambio".

Wendell French y Cecil Bell (6):

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo-plazo para mejorar los procesos de reducción de -- problemas y de renovación de una organización, particularmente a través de una administración más -- efectiva y colaborativa de la cultura organizacional con un énfasis especial en la cultura de los -- equipos formales de trabajo con la asistencia de -- un agente de cambio o catalizador y el uso de la -- teoría y tecnología de las ciencias aplicadas a la

conducta, incluyendo la acción de investigación".

Edgar Huse (7):

"Desarrollo Organizacional es un proceso en el - -
cual los principios y prácticas de la Ciencia de -
la Conducta son utilizados por una organización -
en una forma planeada y sistemática, a fin de log-
rar alcanzar objetivos tales como: desarrollo de
una mayor competencia organizacional, mejora orga-
nizacional, mejora de la calidad de vida en el tra-
bajo y mejora de la efectividad organizacional.

El DO difiere de otros esfuerzos de cambio planea-
do tales como la compra de nuevo equipo, la cons-
trucción de una nueva planta, etc., en que su énfis
que incluye la motivación, aprovechamiento e inte-
gración de los recursos humanos dentro de la orga-
nización.

Asimismo, su enfoque es en el cambio del sistema -
total incrementando la efectividad de la organiza-
ción o en partes de la organización".

De las definiciones de DO, se pueden extraer sus elemen-
tos esenciales y puntualizar las características fundamen-

tales que constituyen la naturaleza propia de esta disciplina.

El DO tiene que ver con:

- El Cambio
- La participación de la gente involucrada en lo que se quiere cambiar
- Con las ciencias de la conducta aplicadas
- El mejoramiento de las tareas objeto de la empresa u organización, y
- La mejora en el bienestar o salud de la organización.

El DO implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una organización, con el objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus inter-relaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea y objetivos a seguir.

1.3. Desarrollo Organizacional y Productividad.

La competitividad de las empresas y los esfuerzos de Productividad, ocupan primeros planos como estrategias para asegurar la supervivencia de muchas organizaciones, por lo que hay numerosos esfuerzos de ID enfocados en esta dirección.

Entre las principales intervenciones se pueden mencionar las siguientes (8):

- Sistemas socio-técnicos de trabajo
- Calidad de vida
- Círculos de calidad
- Calidad total
- Organizaciones paralelas
- Grupos participativos de trabajo
- Calidad, productividad y competitividad
- Desarrollo de equipos
- Incentivos, entre otros.

El ID se ha enfocado a apoyar e incluso promover dichas esfuerzos, que ayudan a mejorar los niveles de productividad en las empresas. Sin embar

90, para poder comprender mejor el papel del CG en los esfuerzos de productividad, es necesario de finir primero el concepto de "Productividad".

La **productividad** implica relacionar los recursos - utilizados con los resultados obtenidos mediante - la aplicación o utilización de dichos recursos. -- Implica, un aumento de los resultados a partir de los mismos recursos, o a partir de un aumento menor que proporcional, en los recursos utilizados (9).

La búsqueda del mejoramiento de la productividad - en las empresas ha constituido un reto constante - desde la época de la Revolución Industrial y desde entonces, se han hecho muchos esfuerzos en esa dirección. Sin embargo, no todos los esfuerzos han tenido el éxito esperado y sólo hasta hace unas décadas se han comenzado a clarificar las razones de los éxitos o fracasos en ese sentido. Se han identificado un conjunto de factores que influyen directamente en los resultados positivos o negativos, obtenidos a través de los esfuerzos de productividad realizados por las empresas.

Específicamente hay cinco diferentes tipos de variables (18):

a) Factores Personales

- Habilidades individuales
- Actitudes
- Motivación
- Compromiso personal

b) Factores Estructurales

- Estructura de la Organización
- Asignación de tareas
- Roles
- Sistemas de evaluación
- Políticas
- Sistemas de trabajo

c) Factores Económicos

- Estructura financiera
- Recursos económicos

d) Factores Tecnológicos

- Maquinaria y equipo
- Desarrollo tecnológico
- Instalaciones

e) Liderazgo Gerencial

- Influencia de los ejecutivos que dirigen la empresa para que las personas se enfoquen al logro de objetivos.

Estos cinco factores están interrelacionados entre sí y los cambios en uno de ellos afectan en distinto grado a los demás.

La productividad está en función de que la gente quiera, conozca y pueda hacer las cosas; de que se cuente con estructuras adecuadas, con recursos y con una tecnología para poder sacar adelante las tareas y de que haya un claro sentido de dirección y constancia de propósito por parte de la alta gerencia.

Algunas de las variables mencionadas, como las personales y en muchos casos las estructurales, requieren del involucramiento, libre elección y compromiso de las personas -- responsables de asegurar el logro de resultados en los -- distintos niveles de la organización, para lo cual, la -- aplicación de las ciencias de la conducta, resulta de -- gran utilidad. Obviamente lo que se busca es el mejoramiento de las tareas objeto de la empresa, y como lo antg

rior depende mucho de las personas, difícilmente se logrará el compromiso y la constancia de propósito, en un ambiente que les obstaculice su realización personal y el logro de sus objetivos personales, en paralelo al logro de los objetivos de la organización (iii).

1.4. Cambio Organizacional.

No es posible concebir los procesos humanos sin cambios, ya sean evolutivos o dirigidos. El cambio es un proceso constante que se presenta en cualquier organización.

El ambiente cambiante y crecientemente complejo que rodea a las organizaciones, los valores y demandas cambiantes de sus empleados, las expectativas y demandas cambiantes de los usuarios de los productos y servicios de la organización, todo ello requiere que los líderes de las organizaciones desarrollen estrategias para hacer frente a estas demandas y administren tanto para la supervivencia como para el desarrollo de sus organizaciones.

Kurt Lewin (1898-1951) formuló gran parte de los principios del "Cambio Social", en particular en los grupos y en las organizaciones. De acuerdo con Lewin, el comportamiento está en función de la personalidad del individuo y se explica primordialmente con base en la motivación o en las necesidades, y en el ambiente o situación donde éste actúa. El ambiente está representado por un campo de fuerzas que afectan a la persona, siendo éstas "fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas" (12).

El nivel de productividad de una organización quizá parezca estático, pero a veces es empujado en forma ascendente y otras es restringido, por una fuerza contraria. Al incrementar las fuerzas impulsoras, se producirá un aumento simultáneo de las fuerzas restrictivas y se intensificará la tensión global del sistema, se trate de una persona, un grupo, o una organización. Así la mejor elección es reducir las fuerzas restrictivas (13).

Esta faceta de la teoría de los campos de Lewin nos ayuda a determinar no sólo la naturaleza del cambio, sino también cómo llevarlo a cabo en forma más efectiva.

E. Schein presenta un modelo que es una adaptación del modelo original de cambio social de K. Lewin - (14). El cambio es un proceso que consta de diferentes etapas, dichas etapas se superponen y pueden sucederse con rapidez, pero conceptualmente -- son diferentes y es importante que la persona que va a ayudar esté consciente de la etapa en la que -- está trabajando.

De acuerdo con la terminología original de Lewin, las etapas son:

1. Descongelamiento
2. Cambio
3. Nuevo Congelamiento

Etapas 1 ___ El Descongelamiento.

Descongelar un sistema significa crear una motivación y una disposición favorable para el cambio, a través de:

- a) Información de invalidación
- b) Inducción de culpa o angustia
- c) Creación de seguridad psicológica

Etapas 2 ____ El Cambio.

El cambio o la transición al cambio pone de relieve el papel que ha de desempeñar el promotor del cambio junto con la dirección y los trabajadores.

Básicamente existen dos mecanismos por medio de los cuales la información, que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- a) La identificación que requiere de encontrar un modelo o papel con el cual esperar a ver todo desde el punto de vista de una persona para adoptar sus motivaciones y analizar los cambios propuestos para aceptar con confianza los principios generales del cambio.
- b) La exploración en la que el medio ambiente constituye una fuente de información para enfocar un problema. Aunque este proceso puede ser más lento y difícil, es el que más probabilidad tiene de producir resultados que se ajusten a la situación particular del cliente, en el sentido de que este aceptará solamente la información que le sea de valor.

Etapas 3 ____ Nuevo Congelamiento.

Se produce cuando las personas operan el cambio - por medio de la experiencia. Los subprocesos - - - - - exigidos exigen un ambiente apropiado y favorable y suelen ir acompañados de una elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio como consecuencia de la sensación de plenitud derivadas del cumplimiento de la tarea. El paso - de recongelación implica el establecimiento de un nuevo proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el - cambio" (Lewin, 1956).

Estas tres medidas son sencillas y fáciles de ejecutar, pero su puesta en práctica no lo es; Lippitt, Watson y Weathey (1958) y Schein y Bennis (1965).

Los estudiosos de las ciencias sociales se han interesado por el cambio social, tanto en las grandes organizaciones como en los pequeños grupos, poniendo particular énfasis en los problemas relacionados con el conflicto organizacional, la resistencia al cambio, cambio de valores, actitudes, motivaciones, costumbres y tradiciones.

El DO representa una respuesta a los problemas técnicos, administrativos, psicológicos y sociológicos que concierne a perfeccionar las instituciones con su desarrollo, caracterizándose esta corriente por dedicarle una especial atención al factor humano en el trabajo, sobre todo desde el punto de vista psicológico y sociocultural. La idea fundamental del DO es que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente en que se encuentran, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar la suficiente flexibilidad al cambio.

El DO o cambio planificado programa los cambios, prevé sus consecuencias, sensibiliza a las personas involucradas para promover los cambios necesarios, y sistematiza en forma planificada la sucesión de los diferentes cambios introducidos, de tal forma que tengan una progresión lógica para que no se contrapongan uno al otro.

E. Schein considera que uno de los más importantes estudios en el área del cambio planeado es la conceptualización sobre cómo trabajar con sistemas grandes para iniciar y sostener el cambio a través del tiempo. La clave

del éxito está en la "Gestión de Transición" (15).

Beckhard y Harris presentan un modelo que ayuda al gerente a pensar acerca de esta área. En los últimos años, la creciente complejidad ambiental y de las tareas ha puesto más atención para que los gerentes dediquen más tiempo al manejo de este proceso de cambio "al estado de transición" -- el período de tiempo y el estado de cosas que existen entre la identificación de una necesidad y el logro del estado futuro deseado (16).

La tecnología que ayudaba a los líderes organizacionales en el área del cambio planeado no considera únicamente la formación de grupos de trabajo, las relaciones intergrupales y aspectos similares, sino además busca el desarrollo de procesos de planeación para enfrentar la organización y su ambiente, desarrolla métodos para el diseño y la administración de nuevas estructuras organizacionales y decide la estructura y los procedimientos orientados a administrar el estado de transición (17).

Como resultado de los cambios en el estado de la organización, hay una preocupación creciente con la administración del cambio y con la necesidad de estrategias efecti-

usa del cambio en un sistema mejor como un plan mediante el cual se define qué clase de intervenciones hacer, dónde, por quién y en qué momento, con el objeto de llevar a la organización a un estado donde puede transformar en -- forma óptima las necesidades en resultados, en un ambiente social que alimenta el valor y la dignidad de las personas.

BIBLIOGRAFIA.

- (1) Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITESA, México 1988, p.p. 28-34
French, W. y Bell C. Jr. Ciencia de la Conducta para el DO, Ed. Diana, México 1979, p.p. 43-53
- (2) Schein, E. Psicología de la Organización, Ed. Prentice Hall Internacional, México 1982, pág. 23
- (3) Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITESA, México 1988, pág. 11.
- (4) Beethard, E. D.O. Estrategias y Modelos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, pág. 10
- (5) Bennis, W. D.O. Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, pág. 2
- (6) French, W. y Bell, C. Jr. Ciencia de la Conducta para el DO, Ed. Diana, México 1979, pág. 35
- (7) Huse, E. El Comportamiento Humano en la Organización. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1980, pág. 216

- (18) Memorias 1o. Congreso Internacional de DO en México.
Monterrey, S.L., 1988, Universidad de Monterrey pág. 247
- (19) Bain, D. Productividad, Ed. Mc Graw- Hill, México 1985
pág. 3
- (20) Op. Cit. pág. 251
- (21) Gellerman, S. Motivación y Productividad, Ed. Diana
1978, México p.p. 182-183
- (22) Surta, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITESA,
México 1988, pág. 4
- (23) Ibid, pág. 5
- (24) Ibid, p.p. 6-7
- (25) Beckhard y Harris, Transiciones Organizacionales, Ed.
Fondo Educativo Interamericano, México 1988, pág. IV
- (26) Ibid, pág. IX
- (27) Ibid, p.p. 5-6

2. GRUPOS Y EFICACIA ORGANIZACIONAL.

La formación de equipos creció a partir del área de dinámica de grupos de la Psicología Social, incorporando gran parte de la teoría e investigación en pequeños grupos, -- así como de la aplicación del enfoque usado en los grupos de capacitación (grupos T) que eran muy fuertes en las -- décadas de 1950 y 1960. Al principio se dió énfasis a la interacción social y a las relaciones entre las personas. A fines de la década de 1950 y principios de la de 1960 -- la teoría general se centró en las obras de D. Mc Gregor, R. Likert, Blake y Mouton. Cada uno de estos autores -- empezó a destacar las aparentes ventajas de la gerencia -- participativa en oposición a los enfoques autoritarios -- tradicionales (1).

La metodología disponible en aquella época para ayudar en esa transformación era el grupo de capacitación, desarrollado de diversas formas: Grupo T, grupo de sensibilización, grupo de encuentro o grupo básico. Los propósitos de la capacitación del grupo consistían en ayudar a los -- participantes a estudiar los procesos de grupo, experimentar la solución de problemas en grupo, compartir información abiertamente, establecer un clima de grupo muy cohe-

sivo y establecer normas de acción compartidas y de colaboración. Estos procesos, centrados en el grupo, generalmente se desarrollaron en grupos extraños que tenían una fuerte tendencia en el estudio de la actividad del "aquí y ahora", y cuya aportación fue compartir la retroalimentación en cuanto a cómo se sentían unos miembros del grupo respecto a los otros.

La metodología del grupo T se transfirió al entorno organizacional como el método más efectivo que conocían los participantes en aquella época para poner en práctica las ideas de una administración participativa. Lamentablemente, el método del grupo T que tanto éxito tuvo en grupos de extraños, obtuvo resultados contradictorios cuando se empleó con grupos "familiares" - grupos integrados por personas que habían trabajado juntas durante muchos años en el mismo departamento.

Se presentaron dos problemas principales:

1. El grupo T con extraños suponía el vacío de experiencias pasadas: por tanto, era más apropiado el enfoque sobre lo que estaba sucediendo en ese momento. Los grupos de trabajo tenían una larga historia de asociaciones y actividades. Las personas que especi

taban al grupo T se estaban muy seguras acerca de -- las áreas que debían explorar y las que podían ignorar.

2. Los grupos T se desintegraban y nunca volvían a verse, mientras que la unidad de trabajo permanecía intacta después de las sesiones y la gente tenía que seguir siendo responsable de los problemas presentados en el grupo (2).

En la medida en que los practicantes desarrollaron más experiencia en aplicar los métodos del grupo T a las unidades de trabajo, el modo del grupo T cambió para tomar en cuenta las diferencias del nuevo ambiente. Se hizo evidente que no sólo se necesitaba que la gente obtuviera retroalimentación, sino también que se ayudara a la unidad de trabajo a desarrollarse para convertirse en una unidad más eficaz y colaboradora, que pudiera resolver problemas, y con metas que debía alcanzar. Lentamente, la metodología cambió el grupo T, que no estaba estructurado, a un proceso estructurado para solucionar problemas.

Quizá el cambio más significativo de todo el concepto de formación de equipos ha sido el creciente énfasis sobre el método para ayudar a los grupos a obtener resultados.

Durante las primeras etapas se prestó tanta atención a las relaciones entre las personas, que con frecuencia se descuidaban los asuntos del trabajo.

Hoy día, en un programa para la formación de equipos, la mayoría de los coordinadores y gerentes se aseguran de que el programa considere 2 aspectos: cómo trabaja la gente en conjunto y cómo se realiza el trabajo, ya que los dos procesos el social y el de tarea son importantes para el éxito del equipo (3).

2.1 Los estudios Hawthorne y el espíritu de grupo.

En los talleres Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, durante una serie de experimentos, entre 1927 y 1932, Elton Mayo, encuentra en sus estudios, que los trabajadores tienden a congregarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hecho resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Además, estos grupos informales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la

ferria combinada de dinero, disciplina y hasta el mismo trabajo. La prescripción de Mayo fué: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de los elementos de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converjan con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo -- que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación (4).

Después de un largo análisis, la mayoría de los investigadores estuvieron de acuerdo en que el factor más significativo era la formación de un sentido de identidad de grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión que surgía con la creciente interacción de los trabajadores.

Delbert C. Miller y William H. Fern, resumen algunas conclusiones de otras investigaciones de Elton Mayo: "El trabajo es una actividad grupal... la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia influyen más en la determinación de la moral y productividad de los trabajadores, que las

condiciones físicas en las cuales se desarrolla el trabajo" (5). Mayo concluyó que la naturaleza de las relaciones sociales en los individuos es parte neces o ser miembro de un grupo. El creía que esto era natural, tanto en las industrias modernas - como en las sociedades tradicionales:

"Cualquier planta exitosa, no está en relación al trabajo en forma individual... los trabajadores - (haciendo cuenta y no) forman parte de grupos con - costumbres, actividades, rutinas y rituales apropiados" (6).

De este razonamiento Mayo estableció que el objetivo fundamental de la dirección de una empresa debe ser, crear y mantener grupos de trabajo efectivos.

El estudio Hawthorne ilustra algunos de los elementos esenciales para la eficacia de un equipo, por que el experimento mostró la posibilidad de tomar un grupo de empleados al azar e integrarlos en un equipo de trabajo altamente productivo. El análisis de Mayo señala ciertos factores críticos (7):

a) El jefe (observador principal) tuvo interés --

personal en el logro de cada una de las personas.

- b) Se sintió orgulloso del expediente del grupo.
- c) Ayudó al grupo a trabajar en conjunto para establecer sus propias condiciones de trabajo.
- d) Aportó fielmente la retroalimentación sobre el desempeño del grupo.
- e) El grupo se sintió orgulloso de sus logros y tuvo la satisfacción de ver que las personas externas se interesaban en lo que el grupo hacía.
- f) El grupo no sintió que se le estaba presionando para que cambiara.
- g) Antes de hacer cualquier cambio, se consultó con el grupo.
- h) El grupo desarrolló un sentido de confianza y franqueza.

Estas condiciones para desarrollar un equipo de trabajo eficaz, identificadas en una investigación que se inició en 1939, siguen siendo consideracio-

nes importantes para las Organizaciones casi sesenta años después.

3.3. Douglas Mc Gregor y la Eficacia Grupal.

El concepto de las relaciones humanas comenzó a figurar a mediados de este siglo. Las teorías de D. Mc Gregor contribuyeron a aclarar ciertas suposiciones implícitas respecto al comportamiento humano que sirven de base a la acción administrativa - (8).

En 1960, D. Mc Gregor publicó su libro "El Aspecto Humano de las Empresas". En este libro presentó su teoría sobre los miembros de las organizaciones, con el interés de señalar que las ideas sobre las cuales se apoyaban los principios tradicionales -- "Teoría X", diferían de los que la Psicología ha descubierto sobre la conducta humana (9). La teoría "X" presenta la visión que la gerencia tenía del trabajador y que había sido desarrollada en la revolución industrial, diciendo "que el hombre era fundamentalmente un bicho para nada, flojo, irresponsable, egoísta... y que requería por tanto de

un control externo".

En contraste presentó la teoría "Y", que se inclina por tener confianza en las personas y darles facultades para estimularse y controlarse a sí mismas, crear en su capacidad de integrar los valores y objetivos personales con los fines de la organización (10). Dennis y C. Mc Gregor consideran que con esta teoría, D. Mc Gregor contribuye a la idea de "integración" de como el individuo y la organización deben ponerse de acuerdo e integrar sus respectivos fines.

E. Schein considera que en sus aspectos prácticos, la teoría "Y" se ha traducido en procesos democráticos, en dar a los trabajadores mayor representación en la toma de decisiones y en confiar en que van a contribuir realmente al desarrollo de la organización (11). Asimismo, Mc Gregor pone énfasis en demostrar que, cuando se presentan determinados elementos sociales como la confianza y el apoyo mutuo no hay porque preocuparse por el poder, ni la pérdida de responsabilidad y categoría (12).

A Mc Gregor, le interesaba resolver el problema de las diferencias entre la empresa y el hombre así - como las posibilidades de colaboración y trabajo - en equipo por lo que en el último capítulo de su - libro expone esta inquietud.

Sin embargo, considera que el tema de los grupos - tiende a dividir mucho las opiniones de los ejecu- tivos. Hay quienes se creen en absoluto en el ca- fuerzo conjunto y sostienen que una organización - puede funcionar eficientemente a base de relaciones entre partes. Tal es el caso de William Whyte, - quien adopta una posición entusiasta en su "Organiza- tion Man". Sostiene que la actividad de grupo - ejerce un efecto aplastador, de aplazamiento sobre el individuo, le obliga a aceptar todo y escarta la expresión del individualismo, anula la actividad - creadora y constituye, en general, una forma única culminadora e inhibidora de la actividad humana.

Mc Gregor señala que estos conceptos son contraria- rios a las realidades de la vida de la organiza- ción. "Muchas actividades no pueden realizarse, - ni muchos problemas resolverse sobre una base indi-

vidual o en una relación entre dos personas".

Las ventajas que pueden obtenerse merced a esfuerzos de grupo comensales, son muchas. Además, se producen graves consecuencias cuando no se reconoce la necesidad de una acción de grupo y se quiere solucionar determinados problemas a base de relaciones entre dos personas.

En general, lo que sucede es que, manifestamos una notable ineptitud para realizar trabajos a través de esfuerzos de grupo. Este fenómeno no es inevitable, sino resultado de no entender como es debido los aspectos únicos de la actividad de grupo y de manejarla con torpeza. Se tiene que reconocer que tenemos que aprender a funcionar y operar eficientemente en nuestras relaciones grupales con -- los subordinados.

El verdadero problema, agrega, es que se ha prestado muy poca atención al comportamiento de grupo y que la gerencia no tiene suficientes conocimientos para crear condiciones propicias al desarrollo e integración individual a las situaciones de conjunto (13).

Mc Gregor menciona algunos factores característicos de un grupo que funciona bien y con eficacia, entre los principales se encuentran: la participación de sus integrantes tanto con sus puntos de vista como para tomar decisiones, la clarificación de las tareas y los objetivos del grupo, el manejo y conciliación de conflictos, la rotación de autoridad, el análisis y evaluación de logros y resultados, entre otros (14).

Estas y otras características suelen observarse en el grupo que desarrolla una tarea efectiva. Se requiere, asimismo, de una cantidad considerable de sensibilidad, comprensión y habilidad por parte de todos los miembros, no sólo por parte del jefe formal para formar un equipo eficaz de trabajo. Una de las razones principales del funcionamiento deficiente de un grupo es la idea equivocada de que su eficiencia depende exclusivamente de quien está en su cábala. Pero precisamente, las pruebas aportadas por la investigación indican que "el comportamiento hábil y sagaz de los miembros de un grupo es la verdadera clave de su eficiencia" (15).

Una razón más subraya, es la necesidad de prestar atención a la conservación o permanencia del grupo. Como toda organización, el grupo requiere atención a su funcionamiento. Para que opere con la máxima eficiencia hay que estar esforzándose por su conservación.

Para Mc Gregor, es muy importante que el superior comprenda que la interdependencia íntima es característica de la industria moderna y deberá sentir menos interés por su poder personal que por crear condiciones en que los recursos humanos que tiene a su disposición puedan ser utilizados para realizar los fines de la empresa, así se esforzará por formar un grupo fuerte. Reconocerá que para colaborar con la mayor eficiencia a la consecución de objetivos, se requieren tipos únicos de interacción que sólo pueden producirse en un ambiente de grupo (18).

Finalmente comenta, que en un grupo auténtico y genuino el individuo encuentra algunas de sus satisfacciones más profundas, contribuyendo así la organización, a su desarrollo personal.

2.3. Laissez Faire "Nuevas Formas de Administración".

Otro de los primeros autores en el área administrativa que comenzaron a subrayar el concepto de equipo como parte importante de la teoría de la organización fué L. Likert, quien desarrolla en "New - - Patterns of Management", su idea de las organizacig nes, como una serie de grupos entrelazados, siendo el gerente el "punto de unión".

En el Instituto de Investigaciones Sociales de la - Universidad de Michigan, Likert comenzó en 1947 un programa de investigación en gran escala, a fin de estudiar los complejos problemas humanos en las or- ganizaciones. El objetivo general fue el de medir y examinar las clases de dirección, y las variables relacionadas con ésta. Algunos de los más importan tes hallazgos fueron los siguientes (17):

Los supervisores con el mejor record en su actua- ción profesional son los que han centrado su aten- ción en los aspectos humanos de los problemas de -- sus subordinados, y en dedicarse a la constitución de grupos eficientes de trabajo, con altos objeti- vos en cuanto a su actuación (Likert, 1952).

Las investigaciones llevadas a cabo están demostrando, de modo cada vez más evidente, que la habilidad del supervisor para controlar a sus subordinados en un grupo, es una importante variable capaz de afectar al éxito o fracaso de su administración.

La frecuencia de las reuniones de grupos para presentar condiciones y detalles respecto al trabajo, así como la actitud y comportamiento de sus superiores ante las ideas de sus subordinados, afectan al grado de confianza de los subordinados hacia su superior (18).

Una actitud abierta y de franco apoyo por parte del supervisor, así como el uso constructivo de reuniones de grupo, son condiciones precisas para lograr espíritu de equipo y lealtad entre los hombres del trabajo (19).

Los equipos que tienen alta lealtad al grupo de camaradas, y objetivos comunes, resultan muy eficaces para alcanzar los fines que se propongan. Si los objetivos que sus componentes se han fijado consisten en lograr una máxima productividad y menores --

pérdidas, llegan a conseguirlo (Lewis, 1958) (20).

Seashore (1954) definía su medida de la lealtad al grupo como "la cohesión manifestada en el seno del mismo, y se valía de preguntas que trataban de los siguientes aspectos (21):

- Si el trabajador siente que forma o no parte -- del grupo.
- Si desea permanecer en él
- Si busca que exista la mutua ayuda

Conforme se iba reconociendo la influencia del grupo, y se lograba medir mejor todo lo relativo al mismo, se ha ido disponiendo de testimonios más claros en el sentido de que el poder del grupo de trabajo influye notoriamente en la vida de las empresas. Y debe hacerse notar que los resultados anteriores -- van de acuerdo con los hallazgos de otros investigadores en la materia. Lo encontrado por Anghria (1957) e), Cartwright y Cooper en 1960, Viteles en 1963, W.F. Whyte en 1955 (22).

Como conclusión que señalan los estudios realizados,

es la de que cuanto más alta sea la productividad, tanto mayor la comunicación entre los miembros de un grupo. Cuanto más cohesivos resulten ser los grupos, más elevada es la motivación para impulsar la comunicación superior-subordinada de modo completo (Cartwright y Zander, 1969) (23).

Cabe destacar que las actitudes favorables hacia la organización y el trabajo no son, por parte de los subordinados, algo de pura complacencia, sino actitudes de identificación con la empresa y con sus objetivos, y un alto sentido de cooperación para lograrlos.

En principio señala Likert del que se sirven los directores que obtienen en sus empresas óptimos resultados es el "principio de las relaciones de apoyo". Y lo enuncia como sigue (24):

"La dirección (leadership) y otros procesos de la organización, deben ser tales que aseguren, con una probabilidad máxima, el que en todas las interacciones y relaciones con la empresa, cada miembro vea, a la luz de sus valores, experiencias, esperanzas y

tradicional, dicha experiencia como de apoyo: como una experiencia capaz de construir y mantener el sentido de la valía e importancia personal".

Este principio se hace evidente cuando los hallazgos de las investigaciones demuestran cómo funcionan los grupos que están bien unidos, y disponen de una notable habilidad en cuanto a las interacciones.

Los grupos que muestran un alto nivel de atracción de sus miembros con respecto al grupo, y también un grado notable de coincidencia con las características antes señaladas, serán denominadas en la obra de R. Likert con el apelativo de "altamente eficaces" (25). Considera que la forma de organización que logrará utilizar al máximo la capacidad humana consista en una serie de grupos de trabajo altamente efectivos, unidos mutuamente en una trama interpenetrante con otros grupos de eficacia similar - - (26).

El grupo de eficacia óptima es, por tanto, un importante detalle, un componente fundamental en la teoría de gestión que R. Likert propone; siendo impor-

tante entender las características de un grupo en cuanto a su forma de actuar lo mismo que su propia naturaleza.

La naturaleza de los grupos determina el carácter de su impacto en el desarrollo de sus miembros. Los valores del grupo, la estabilidad de dichos valores, la estabilidad del grupo, así como la naturaleza del asunto exigible por el grupo, determinan si éste, con toda probabilidad, tendrá un impacto positivo o negativo en el proceso y conducta de sus miembros.

Al hablar de los "valores del grupo", nos referimos a aquéllos que hayan sido establecidos por la actuación del mismo a través de un proceso de decisión en su interior, en el que se logró el asentamiento de los miembros componentes. Una vez alcanzada la decisión, hay fuertes corrientes motivadoras que se desduplican en cada persona individualmente considerada, como resultado de su pertenencia al grupo y de su relación allí con otros miembros, todo lo cual empuja a los miembros en la dirección indicada. Es en ese sentido como puede hablarse de decisiones de grupo, o de que el grupo tiene fines propios. -

Entonces dispones de propiedades que pueden no estar presentes, en las personas individualmente consideradas. Puede acontecer que un grupo esté dividido en la opinión a tomar, aunque ello no sea exacto -- respecto a todos sus componentes.

D. Cartwright lo expresa de esta forma:

La relación entre los miembros, tomados individualmente, y el grupo, es análoga a la distinción que cabe hacer en matemáticas entre las propiedades de un conjunto de elementos y las correspondientes a cada uno de ellos por separado. Cada conjunto se compone de varios elementos, pero lo cierto es que como tal tiene propiedades que no son idénticas a las de dichos elementos por separado (27).

El modelo ideal de 'grupo de trabajo altamente eficiente' que propone Likert ha formado parte de una investigación amplia y extensa. La descripción de su naturaleza, y de las características que acompañan a su actuación, se basa en los testimonios obtenidos en fuentes muy variadas. Son especialmente importantes los estudios experimentales, las observaciones de pequeños grupos, del tipo de las realia-

nadas por el "grupo de investigación de la dinámica de grupos" (Cartwright y Lander, 1969; Institute for Social Research, 1956, 1960). Otra importante fuente es la procedente de los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (Fundación para la Investigación sobre la Conducta Humana: Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL), 1953, 1960; Stock y Taelen, 1958) (26).

La definición de este modelo de grupo engloba referencias a diversas variables; cada una de ellas puede ser considerada como un conjunto, o sea, como -- una característica que variará de alta a baja, de favorable a desfavorable. Estas propiedades o características de ejecución y funcionamiento de los grupos altamente eficaces son 24 (Libert, 1963) entre las que se encuentran (27):

- Conocimiento de papeles de dirección o de los componentes del grupo.
- Lealtad y confianza hacia el grupo y entre todos sus miembros.
- Establecimiento del grupo de sus valores y objetivos y su compromiso para llevarlos a cabo con

calidad.

- Resolución de problemas con apoyo y colaboración mutua.
- Aprovechamiento en forma constructiva de críticas y conflictos surgidos en el interior del grupo.
- Un liderazgo que ayuda a favorecer una atmósfera de apoyo y comprensión.
- Ayuda a cada miembro a desarrollar su potencialidad completa.
- Motivación para transmitir la información necesaria e importante en estos sentidos para realizar de la mejor manera el trabajo.
- Selección del líder, favoreciendo a quienes están verdaderamente capacitados.

El líder es responsable de la actuación del grupo; y tiene que ocuparse de que su propio grupo responda a las peticiones y esperanzas que en él haya puesto el resto de la organización (30).

1.4. Blake y Mouton "Analogía del Equipo y Dirección - 9.9"

El esfuerzo por alcanzar la excelencia empresarial en muchas organizaciones que han tratado de mejorar, ha olvidado el aprovechar el conocimiento de la dinámica del comportamiento humano. Han supuesto que las barreras para lograr la excelencia se hallan en la parte técnica-operacional de los problemas de la empresa, sin tomar en cuenta que las causas de tales dificultades tienden a ser humanas en su carácter y en su origen.

Una de las bases para obtener la efectividad operacional está en el uso de un modelo de lo que constituye la excelencia de un comportamiento orientado hacia la solución de problemas.

En el modelo de excelencia para el comportamiento humano que presentan Blake y Mouton (1964) se especifican algunas propiedades. El "Grid" se utiliza para demostrar, en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración de cualquier organización. Sus bases son las siguientes - (31):

"Cualquier empresario, tiene dos responsabilidades; una es la producción, los resultados de sus esfuerzos. Este aspecto se localiza en el -Eje Horizontal- del grid, que corresponde al interés por la -- producción. Consta de un continuo de 9 puntos, en donde el número 9 corresponde a un alto interés por la producción y el número 1, a un bajo interés".

"Un empresario también debe pensar en los que lo ro dean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El-Eje Vertical- representa su interés por las personas. - También consta de un continuo de 9 puntos en donde el número 9 corresponde a un grado alto y el número 1, a un grado bajo".

El grid refleja estos dos intereses. Lo hace de -- una manera que permite comprender como interactúan ambos intereses. En los puntos de intersección se hallan las teorías.

Para Blake y Mouton, el obtener condiciones de moti-
vación en toda una compañía es esencial en la bñe--
queda de la excelencia. De otra manera la lucha se
convierte en un impulso hacia la excelencia debido-

a que las necesidades de la organización y las personales no se han compensado. Cuando los hombres tienen éxito en su trabajo con y por medio de otros, en el logro de los objetivos de una organización, - no hay una contradicción entre los objetivos personales y los de la empresa (3.9). Estos son conquistos (32).

Blake y Mouton describen los principios y conceptos del "Desarrollo Organizacional Grid" y su método de cambio planeado. Presentan las técnicas, los instrumentos y las fases de desarrollo esenciales para inducir el cambio y lograr los resultados que se de sean de una manera ordenada y controlada. El desarrollo de la organización por medio del "Grid" es - una aproximación al cambio en 6 fases, que comienza con el aprendizaje individual, trabaja con el desarrollo del equipo para definir los objetivos y metas de la organización, y aplica estos principios a través de toda la organización (33).

Generalmente, el desarrollo del trabajo en equipo - da por resultado una mayor objetividad, una mayor - sinceridad, el uso de la crítica, y la clarificación

de los objetivos del equipo. Cuanto más provechosa haya sido la experiencia, mayor será el desarrollo positivo de la capacidad del equipo para resolver los problemas, y por lo tanto mayor rendimiento global (34).

Al relacionar Blake y Mouton un equipo de trabajo con su dirección 3.9, comentan lo siguiente (35):

"La verdadera acción de equipo se parece más a una situación, donde la división del esfuerzo se enlaza en un sólo resultado coordinado, donde el total es más, y diferente, que la suma de sus partes individuales. Existe un conjunto común de señales, basadas en la comprensión, lo cual dirige la acción -una división de actividades individual estrechamente unida en combinación con un esfuerzo interdependiente- es el patrón 3.9, para integrar el esfuerzo individual con el esfuerzo organizacional".

El desarrollo del trabajo en equipo no se puede dejar al azar. Para hacerlo bien debe ser planeado y organizado. Algunos de los temas discutidos inclu-

yen el método de planeación, los sistemas de comunicación, la claridad de las metas individuales y organizacionales.

Otro punto de actividad del desarrollo del trabajo en equipo, se sitúa en ayudar a cada miembro a aprender cuál es su estilo de grop más característico actualmente, de acuerdo con lo que otros miembros del grupo han observado en cada uno.

Una actividad más tiene que ver con el establecimiento de objetivos y la solución de problemas. Una vez estudiadas y rechazadas las prácticas culturales y los desempeños personales inaceptables, se pueden establecer nuevas metas y objetivos.

De acuerdo con estos investigadores, los grupos de una organización que han completado un programa de Desarrollo de Equipos de Trabajo, tienen las siguientes características (38):

- a) Tienen un modelo de excelencia del trabajo en grupo para juzgar su efectividad.
- b) Se crean las condiciones para establecer metas y

objetivos a fin de acortar las diferencias entre lo que se hace y lo que se debe hacer.

- c) Cada miembro tiene una norma para establecer objetivos y aumentar su efectividad personal.
- d) Los miembros del grupo tienen un sentido más profundo de la importancia de la sinceridad para poner sus problemas operacionales sobre la mesa y resolverlos.
- e) Los miembros están más listos a enfrentarse a los conflictos que resultan cuando no se solucionan problemas que necesitan ser resueltos y las personas tienen convicciones firmes sobre lo que ellos creen que es correcto.
- f) Los miembros del grupo se dan cuenta de que su propia historia, tradiciones, precedentes y prácticas pasadas, empotradas en sus hábitos de trabajo les han impedido realizar lo que debe ser hecho, para poder tener éxito en lo que se refiere a la solución de problemas.
- g) Probablemente, los miembros de un grupo, adquieren un sentido más profundo de su compromiso personal para contribuir al éxito de la organi-

zación sin tener en cuenta los intereses personales.

Un factor muy importante que Blake y Mouton analizaron es que todas estas actividades relacionadas con la tarea de desarrollo de grupos, tiene como fundamento la participación. Los propósitos de estas tareas no pueden ser realizados sin una participación franca y abierta. Sin lugar a dudas, la participación es un elemento fuerte, "ya que puede despertar sentimientos de pertenencia". Puede ayudar a las personas para que se comprometan a obtener los objetivos de la empresa tan esenciales para lograr la excelencia. Puede promover la creatividad y la innovación y ampliar la flexibilidad de los directivos para solucionar los problemas (37).

Sin embargo, subrayan, en ciertas situaciones la participación no es recomendable. En las situaciones 3.9, hacer énfasis a la idea de que la confrontación de los problemas y la obtención de compromisos en la solución de problemas siempre logra la clase de participación que es deseable, es un error. Se sugiere que consideren otros aspectos.

El obtener compromisos con decisiones basadas en la opinión y no en los hechos, puede llegar a producir acciones erróneas. En consecuencia, la interacción, así sea de carácter 9.1, no va a producir soluciones acertadas si hay falta de información (38).

Otro aspecto importante es la fuente del compromiso. Bajo ciertas condiciones, la gente apoya lo que ellos han ayudado a crear. Pero también, es posible obtener más compromiso si lo que ellos creen que "tiene algún sentido", está de acuerdo con su propio pensamiento. En una situación 9.9, se puede obtener compromiso y cooperación en las decisiones alcanzadas, aunque no haya participación. Entonces, la participación es valiosa sólo, en determinadas circunstancias, pero en análisis más profundos se demuestra que no es la participación la que conduce hacia el interés, el compromiso y la dedicación.

En cambio, estas motivaciones humanas al producir metas y objetivos que dan a las personas la oportunidad de contribuir con sus ideas y energías para obtenerlos.

Para Blake y Mouton "la participación activa en la solución de los problemas es una parte central de este proceso, pero es la conjunción de todos estos factores la que despierta los sentimientos de asociación, responsabilidad y un fuerte deseo de contribuir (39).

3.5 Investigaciones en Eficacia Grupal.

En años recientes se ha investigado sobre la conducta colectiva y el desarrollo de los grupos en el medio laboral.

Casi todos los libros actuales sobre eficacia individual y de las organizaciones han subrayado la importancia crucial del equipo de trabajo.

W. Dyer (1988) señala:

"Mi propia investigación reciente en 308 - compañías a lo largo de los Estados Unidos de América confirma que las organizaciones comprenden que los equipos que funcionan -- bien pueden producir resultados. Y, sin -- embargo, pocas organizaciones llevan a cabo

un programa sistemático para el desarrollo de equipos organizacionales" (48).

Además, es evidente que los estudios sobre desarrollo de grupos es hasta el momento insuficiente y limitada en nuestro país.

En una investigación realizada por Castilla Gómez (1980), intitulada "Hacia un Paradigma de Grupo" se analizan las variables de la conducta grupal que -- propician condiciones óptimas para la eficiencia y el desarrollo de sus integrantes (41).

El intento de un paradigma de grupo de trabajo, deriva de la importancia que para la organización tienen los grupos.

Este estudio se realiza entre empresas del sector -- privado y gubernamental de México, para conocer tanto el estilo de dirección existente en ellas, como las características que debe reunir un grupo ideal de trabajo.

Esta evaluación se lleva a cabo, mediante un inventario basado en las 5 teorías de estilos gerencia--

las de Blake y Mouton (1964). Los resultados encontrados fueron los siguientes:

En ambos grupos de empresas evaluados, el porcentaje máximo presenta un estilo de liderazgo "9,9" e inmediatamente después el "5,5" de la teoría de Blake y Mouton.

En lo que respecta a las características que debe reunir un grupo ideal de trabajo, se mencionan los siguientes factores, en orden de mayor a menor:

- Responsabilidad, constancia y dedicación en el trabajo.
- Un alto grado de preparación educativa y capacidad creadora.
- Homogeneidad y estabilidad entre sus miembros.
- Canales adecuados de comunicación.
- Decisiones adecuadas por consenso.
- Delegación de responsabilidades y funciones a cada sujeto.
- Posibilidades de desarrollo para los integrantes del grupo.
- Análisis y elaboración de sus propios objetivos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Byer, W. Formación de Equipos, Ed. SITESA, México 1981, pág. 21
- (2) Ibid., p.p. 21-22
- (3) Ibid., p.p. 23-24
- (4) Gellerman, Saul. Motivación y Productividad, Ed. Diana México 1979, p.p. 18-22
- (5) Mayo, E. Problemas Humanos de una Civilización Industrial, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires 1972, p.p. 29-35
- (6) Ibid., p.p. 103-104
- (7) Byer, W. Formación de Equipos, Ed. SITESA, México 1981, p.p. 9-10
- (8) Siegel, I. y Lane, I. Psicología de las Organizaciones Industriales, Ed. CECSA, México 1980, pág. 144
- (9) Mc Gregor, D. El Administrador Profesional, Ed. Diana - México 1986, pág. 7

- (10) *Ibid.* pág. 11
- (11) *Ibid.* pág. 11
- (12) *Ibid.* pág. 7
- (13) *De Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas*, Ed. Diana, México 1981, p.p. 221-224
- (14) *Ibid.* p.p. 226-228
- (15) *Ibid.* p.p. 231-232
- (16) *Ibid.* pág. 232
- (17) *Linert, R. Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*, Ed. - Deusto, Bilbao 1949, pág. 23
- (18) *Ibid.* pág. 52
- (19) *Ibid.* pág. 54
- (20) *Ibid.* pág. 56
- (21) *Ibid.* pág. 57

- (22) Ibid. pág. 64
- (23) Ibid. pág. 82
- (24) Ibid. pág. 161
- (25) Ibid. pág. 164
- (26) Ibid. pág. 153
- (27) Ibid. pág. 245
- (28) Ibid. pág. 246
- (29) Ibid. p.p. 248-254
- (30) Ibid. p.p. 254-257
- (31) Blake, y Hannon., El Modelo de Cuadro Organizacional "Grid", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, p.p. 56-57
- (32) Ibid. pág. 70
- (33) Hannon, Richard, Eficiencia Personal y de la Organización, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España 1978, pág. 218

- (134) *Ibid.* pág. 265
- (135) Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITISA, México 1988, pág. 17
- (136) Blake, y Houton, . El Modelo de Cuadro Organizacional - "Grid", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973, p.p. 93-94
- (137) *Ibid.* pág. 95
- (138) *Ibid.* p.p. 96-97
- (139) *Ibid.* pág. 97
- (140) Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITISA, México 1988, pág. VI
- (141) Casillas, Gómez. Hacia un Paradigma de Grupos, Tesis de Licenciatura en Psicología, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990.

3. INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

3.1. Grupo y Equipo de Trabajo: Definiciones y Características.

Algunas definiciones de grupo son las siguientes -
(1):

Levin define al grupo como una totalidad de personas en constante acción y a quienes une la interdependencia más que la similitud.

Cooley define a los grupos como una relación de cooperación estrecha cara a cara; dice también que los grupos primarios son el elemento fundamental de la naturaleza humana y de la formación de los ideales humanos.

Cartwright y Lander dicen que para que se pueda hablar de grupo es necesario que haya la reunión de dos o más personas, y que dicho grupo tenga alguna o algunas de las siguientes características (en los miembros del grupo):

- Que interactúan frecuentemente.
- Que se reconocen unos a otros como pertenecien

tes al grupo.

- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- Aceptan las mismas normas.
- Se inclinan por temas de interés común.
- Constituyen una red de roles entrelazados
- Se identifican con un mismo modelo que rige sus conductas y que expresa sus ideales.
- El grupo les proporciona recompensas.
- Las metas que buscan alcanzar son interdependientes.
- Todos perciben al grupo como una unidad.
- Actúan en forma similar respecto al ambiente.

Sánchez Sedóila considera que un grupo "es la reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se influyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado".

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos =

para la subsistencia, las condiciones de afecto, -- protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen el desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo -- los hacen interdependientes. Esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida -- en que todos los demás realicen un esfuerzo en el -- mismo sentido.

Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos, entre los cuales se encuentran los conocimientos y las habilidades de sus -- miembros y los recursos materiales a su disposición. Estas características son aplicables a todos los -- grupos sociales, sean de trabajo, religiosos, deportivos o culturales (2).

En cada grupo se da una interacción específica que depende de las actitudes, los comportamientos y las relaciones de sus miembros. Todo grupo tiene su dinámica, un patrón de fuerzas únicas que describe la interacción en el grupo (3).

Teniendo en cuenta estos componentes, cualquier grupo es efectivo sólo en el grado en que está capacitado para usar sus recursos individuales y colectivos para lograr su satisfacción individual y la realización del trabajo.

En esta situación, la organización debería estar interesada en desarrollar relaciones más cohesivas y cooperativas entre los individuos y los grupos, y - sus relaciones con el flujo de trabajo. "Llenar sólo los espacios en el trabajo con gente técnicamente competente no asegura de manera automática que - las necesidades traídas a la organización sean satisfechas por medio de la membresía organizacional o que la misión de un grupo pueda llevarse a cabo" (4).

La importancia del ser humano en las instituciones ha llegado a provocar un cambio, tanto en el sentido laboral como humanístico y, sobre todo, ha revelado que cada persona tiene capacidad y disposición para elegir los caminos de su autorrealización en - el ambiente de trabajo.

Ante estas circunstancias, el grupo, como primera -

manifestación del trabajo colectivo, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación de las instituciones que permitan conciliar las metas de productividad con los anhelos de satisfacción personal(5).

Harrold Dennis ha dicho que:

"La falta de adecuación de las organizaciones actuales para hacer frente a la complejidad de los cambios rápidos, las preocupaciones actuales por la conformidad, las necesidades de la individualidad y los problemas de la colaboración humana" son algunos de los principales problemas que afrontan las organizaciones (6).

El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa del futuro próximo.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo SKIP que significa barco y del francés EQUIPAGE, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien orga-

misadas para el trabajo de navegación.

Esta idea de la imagen de un equipo de trabajadores que realiza una obra en común, implica un vínculo, un objeto común y una organización (7).

Estos tres elementos, vínculo, unión y organización forman el centro de atención de los observadores, y aunque no se ha elaborado una definición precisa de equipo se presentan las siguientes:

García M., Rodríguez C. y otros (8) consideran que:

"Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común".

Dyer W. (9) dice:

"Un equipo es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito y se alcancen las metas" Las tareas están interconectadas y los miembros no pueden realizar su respectivo trabajo si los demás no realizan el propio.

Davis y Newstrom (10) señalan:

"El equipo se define como un grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiasmadamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo".

Barragan B. (11) presenta la siguiente definición:

"El trabajo en equipo es la actividad coordinada y sincronizada que caracteriza a un grupo estrechamente vinculado, es decir, a un grupo que, como sistema social mínimo, "ha alcanzado su óptimo equilibrio".

Figura y Myers señalan que, para que el trabajo en equipo sea posible, es necesario que exista un cargo de fe más particular que ellos denominan espíritu de equipo, o sea el deseo que los individuos tienen de unir sus esfuerzos a los de los demás miembros - del grupo para trabajar hacia el logro de los objetivos comunes. Y actúan el término de relaciones -

cooperativas para referirse a la situación ideal de que toda la empresa, como sistema social, sea un verdadero equipo (12).

A partir de estos antecedentes, el autor de este estudio considera la siguiente definición de equipo de trabajo:

"Al referirnos a un grupo de trabajo se deja implícito que se habla al mismo tiempo de un equipo, debido a que se entiende por ambos, un conjunto de personas que unidas interactúan para el logro de objetivos comunes, con la diferencia de que el término --equipo implica una idea más profunda: es -- en parte, una entidad emocional comprometida con las necesidades de sus miembros quienes se preocupan activamente por el bienestar de su grupo y por la cobertura de eficientes resultados".

Barragan N. afirma que sólo es posible formar equipos con sistemas sociales como son los grupos; -- aceptando la necesidad del espíritu de equipo. Sociológicamente hablando, es un equipo cada uno de --

los miembros debe ser capaz de contribuir practicamente a los objetivos comunes, pero también deben mantenerse entre sí una comunicación frecuente, efectiva y personal y, además, deben procurar sentirse mutuamente como compañeros que son de un equipo (13).

Algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la administración de organizaciones han descrito las principales características de un equipo efectivo de trabajo. A partir de los estudios de Mc Gregor, Likert, Blake y Mouton, entre otros (ver capítulo II) se pueden establecer algunas de las más importantes.

Otros aspectos a tomar en cuenta en un equipo de trabajo son los siguientes (14):

Número reducido de participantes

Más allá del área o tramo de control, el número de personas que conforma un equipo tiene consecuencias importantes para su proceso, por lo que se considera no debe exceder de diez elementos. A medida que aumenta el tamaño de equipo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar --

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

parte en las actividades grupales; cuanto mayor es el equipo, menor es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar su opinión. Además, se frecuentó que los miembros se sientan más amenazados e inhiben sus impulsos de participación en un equipo sustraído que en uno reducido (Gibb, -- 1954).

Unicidad y totalidad

El equipo de trabajo, como todos los grupos humanos, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que lo integran. El equipo no resulta de la suma de los individuos, sino es el conjunto (N+1), lo que le otorga la característica de totalidad.

Las Diferencias Humanas

Las diferencias humanas constituyen a la vez un gran valor y una gran falla en las actividades de equipo. Las diferencias no sólo se refieren en formación, experiencia y capacidad, sino en todos los aspectos emocionales - del hombre, con el elemento fundamental del proceso

y de las mejoras de la vida social. Pero también - las diferencias humanas constituyen una dificultad para el esfuerzo humano organizado. Hay cierto tipo de diferencias que, si no se controlan, pueden - destruir fácilmente la organización. Si no se aceptan de manera más o menos uniformes ciertas normas, reglas y procedimientos, se producirá la anarquía - no la organización (15).

3.3. El Equipo como Sistema Socio-Técnico.

Los estudios de las organizaciones humanas han tratado de describirlas dentro de un marco ideológico llamado teoría de los Sistemas.

De acuerdo a Mc Gregor:

"Sistema es un conjunto de partes interdependientes (o subsistemas), cuya interacción determina su supervivencia". La interdependencia quiere decir que el cambio que se produzca en una parte afecta a las demás y, por tanto, a todo el sistema (16).

Asimismo, señala que los subsistemas de un sistema central tienen propiedades y características comunes a todos los niveles. Cada nivel tiene ciertas particularidades únicas. Esta afirmación tiene importancia, porque significa que puede esperarse encontrar propiedades exclusivas y también características comunes en el organismo individual humano, - en el grupo reducido de trabajo, en el departamento de cada división y en toda la organización en general (17).

También considera que la organización es un sistema abierto. Realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Se nutre de individuos, materia, energía y fuerzas económicas y políticas que -- surgen en el sistema mayor. Su rendimiento se conforma en forma de productos, servicios y compensaciones a sus miembros. De la misma manera, los subsistemas de la organización constituyen sistemas -- abiertos hasta llegar al mismo individuo (18).

La organización es un sistema orgánico, siendo adaptable en el sentido de que su naturaleza se modifica de acuerdo a los cambios del sistema exterior -- que la rodea. Su adaptación es dinámica ya que ex-

perimenta cambios constantes como resultado de la - interacción entre los subsistemas y el sistema mayor que los rodea (19).

Para Mc Gregor la organización es un sistema técnico-social. El sistema consiste en la organización de los seres humanos según sus diversas tecnologías (20).

La aproximación del modelo Socio-Técnico tiene sus principales orígenes en las obras fundamentales de E. L. Triet (1963) y A. K. Rice (1963), derivadas - de las investigaciones del Instituto Tavistock de - Relaciones Humanas en Londres que se iniciaron desde 1950 (21).

La idea de este modelo no es simplemente "ajustar" la gente a la tecnología, ni la tecnología a la gente, sino en organizar la interfase entre ambos sistemas de tal manera que se pudiera obtener lo mejor del acoplamiento resultante. Solamente podría haber una optimización efectiva si se toma en cuenta el todo socio-técnico, que comprende a la empresa - como un conjunto en relación con su entorno, así co

mó con sus grupos internos de trabajo y con los sub-sistemas que en ella intervienen (Emery y Trist. -- 1966) (22).

Los sistemas socio-técnicos están compuestos por -- dos sistemas distintos que, aunque correlativos, -- son gobernados por leyes diferentes (23).

Usando la teoría de la correlación directiva de -- Sommerhoff (1950), Emery formuló el proceso de adaptación en términos de "Optimización conjunta" -- (Emery, 1966):

"Cualquier intento de optimizar un sistema sin hacer caso del otro conducirá a un rendimiento total inferior al óptimo".

De esta manera, si en una situación industrial se -- hace el intento de seguir el modelo tradicional, o sea el optimizar el sistema técnico en la esperanza de que el sistema social reaccionará positivamente por sí mismo, lo que se obtendrá estará con seguridad por debajo del nivel óptimo. Lo mismo ocurrirá cuando se intente optimizar cada uno de los sistemas en forma independiente, ignorando los efectos --

de su interacción (24).

Seguindo los hallazgos obtenidos de buen número de investigaciones, Emery ofreció una serie de principios socio-técnicos para el diseño de puestos y para el trabajo a nivel grupal (Emery, 1961) (25).

Los equipos orientados a la tarea pueden ser vistos como dos sistemas diferentes (el social y el técnico) pero relacionados y en interacción, diseñados - para el logro de objetivos específicos de trabajo:

El Sistema Técnico tiene que ver en sí, con la orga nización, los recursos y herramientas necesarios para el logro de la tarea. Entre los elementos del sistema técnico se pueden considerar los siguientes (26):

- Las posiciones organizacionales de los miembros del equipo.
- Las especialidades técnicas y las relaciones necesarias entre las especialidades.
- La especificación de tareas y asignación de éstas en relación con los objetivos del grupo.
- Los métodos y técnicas empleados para el logro -

de resultados.

- La calidad y potencial de los recursos humanos.
- El establecimiento de metas, políticas y normas.
- La coordinación intra e interdepartamental.

El Sistema Social tiene dos dimensiones una es la cultura y la otra la estructura del grupo. La cultura del grupo se refiere al conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y normas que guían e influyen el comportamiento de los miembros que pertenecen a un grupo.

La estructura es el conjunto de patrones de interacción social que se desarrollan a partir de la constante convivencia de los integrantes de un equipo y esta determinada por la variedad de roles asignados a cada quien y las responsabilidades y actividades que se establecen para el logro de metas.

Los patrones de interacción social de un equipo son la base para el eficiente funcionamiento de su sistema social y técnico, por ello, también se les llama procesos de mantenimiento del grupo (Inches Rodella, 1991), pues si las personas que integran al

grupo son especialistas en sus respectivas tareas y tienen un adecuado funcionamiento organizativo, esto no es condición suficiente para que el grupo sea eficaz; es necesario que sus procesos sociales sean idóneos para que se asegure una mayor eficiencia en las tareas que el grupo realiza.

Entre los principales procesos de interacción social que se procesan en un equipo de trabajo tenemos (17):

- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos
- Colaboración
- Liderazgo
- Procesos de retroalimentación
- Comunicación
- Solución de problemas

3.3. Integración y Desarrollo de Equipos.

Las instituciones sociales, siendo creadas y organizadas por el ser humano, están sujetas a ser cambiadas, para dar solución a necesidades percibidas -

por los miembros de la organización. La mayoría de las personas han experimentado tanto el agradable desarrollo personal como los dilemas difíciles que se encuentran cuando se vive y trabaja en grupos.

Las organizaciones experimentan éxito o fracaso, en alcanzar sus metas, dependiendo de su capacidad para estructurar las relaciones entre jefes y trabajadores en maneras que faciliten el trabajo, más bien que conflictos improductivos con una desmoralización o sensación de impotencia.

La transformación de un trabajo individual en un trabajo colectivo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas. Por ello, la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas organizacionales. Asimismo, el establecimiento de relaciones interpersonales significativas no debe considerarse sólo como un buen deseo, sino como un esfuerzo continuo de convivencia y trascendencia en el trabajo en grupo.

Las profundas transformaciones del significado que el individuo da al trabajo, los cambios en la composición de la fuerza laboral y la exigencia del trabajo colectivo implica revisar y modificar actitudes, reaprender comportamientos y establecer relaciones adecuadas, por lo cual la influencia y la persuasión de los dirigentes, en estos aspectos, se han convertido en elementos esenciales del proceso de cambio de las organizaciones (28).

La preocupación por un cambio surge cuando no se alcanzan en un nivel satisfactorio las metas, que son el logro final o resultado del sistema. Ninguna organización puede seguir existiendo si no puede mantenerse en un nivel adecuado de resultados organizacionales.

A. Beckhard, "considera que casi todos los esfuerzos de cambio planificado para toda la organización tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora de la efectividad de equipos" (29).

El desarrollo de un equipo efectivo esta determinado por la habilidad que éste tenga para entender sus problemas. Hasta que el grupo tiene una oportu

nidad para examinar y aprender algo de sí mismo, no puede hacer nada. El desarrollo de equipos es designado a producir habilidades de grupo más efectivas en la realización de las tareas.

3.3.1. Definición de Integración y Desarrollo de Equipos.

Los conceptos de "integración" y "desarrollo" serán analizados con la finalidad de comprender el objetivo de esta técnica de cambio organizacional.

"Integración"

Para Virton, "la integración de un individuo en su grupo consiste en el hecho de que tal individuo adopta, en el fondo de su ser, las opiniones y los sentimientos, los deseos y las quejas, las simpatías y los resentimientos del grupo" (38).

Estima que un hombre está plenamente integrado en una colectividad no sólo cuando tiene en ella un puesto preciso que es su puesto, sino además porque acerca de él "se

be uno a que atesoro". La integración de un individuo en una colectividad depende -- por una parte, de su posición social; pero también, por otra parte, de lo que le exigen sus roles, correlacionados con su status (31).

Hay, por tanto, que admitir, señala Vernon, "que la verdadera integración social del -- hombre se sitúa al nivel de sus actitudes y por correlación, al nivel de sus jerarquías de valor" (32).

Afirmamos que la integración grupal consiste en la existencia de actitudes similares; ahora bien, cómo pueden actuar los hombres -- unos sobre otros, para crear esta similitud, es el problema de la formación de las actitudes.

La actitud colectiva se localiza en el individuo. Se desarrolla en el individuo por -- vías de experiencias hechas en los grupos. Las actitudes aprendidas en los individuos por su participación en la existencia de un grupo (jubilo, sentimiento de comunicación--

con los otros, exaltación) son colectivas - en cuanto que no podrían existir sin participación en la actividad grupal (32).

Para Virtón, la actitud colectiva es, por tanto, "una predisposición adquirida, de carácter afectivo, que orienta a los individuos de un grupo determinado hacia un esquema de conductas estructuradas con vistas a un resultado colectivo" (34).

La situación del individuo sería difícil -- dentro de los grupos a que pertenece, si -- precisamente la organización misma no contribuyera a la formación de sus actitudes y consiguientemente a la motivación de su comportamiento. La vida en los grupos desempeña un papel muy importante en la formación de actitudes, es decir, "en la integración de los individuos en sus grupos de acuerdo a modelos de comportamiento o con las normas establecidas por estos grupos" (35).

Guzmán Valdivia considera que la integración

es el criterio, la disposición y la conducta concreta de cada miembro de un grupo, cuando vive con espíritu de servicio en relación -- con los demás: cuando refleja en sus actos no sólo compañerismo sino que demuestra con hechos su respeto a las normas establecidas (36).

El proceso de integración grupal debe ser -- espontáneo, consciente y libre. No es fácil lograrla. Es necesario que se den dos condiciones (37):

- La motivación personal, es decir, el espíritu de participación en el individuo.
- La solidaridad de los grupos en lo relativo a su deber de contribuir a la realización de los objetivos comunes.

La integración así, se convierte en un proceso de formación personal y grupal que nulifica al individualismo. Asimismo, la integración da lugar al desarrollo de una conciencia de responsabilidad, que es fruto de un proceso de madurez integral en los indi-

viduos y en los grupos.

"Desarrollo"

El desarrollo de grupos (Team Building), -- término usado en D D es un método para mejorar las relaciones de trabajo que afectan el cumplimiento de una tarea (38).

De acuerdo a lo que Russell Ackoff considera para la expresión "desarrollo" en su acepción de cambio, "es un aumento de la capacidad y del potencial, no un aumento de *know*" (39).

En este sentido la importancia del desarrollo de equipos reside en desarrollar aquellas habilidades y comportamientos que propicien el trabajar juntos.

M. Byer define el desarrollo de equipos como "un programa para capacitar a un grupo de trabajo en la solución de sus propios problemas" (40).

Considera que la meta general de cualquier-

programa de desarrollo de equipos consiste en mejorar la eficacia de un grupo que debe trabajar en conjunto para lograr resultados (41).

Y agrega, que otra manera de describir este programa sería que su propósito "consiste - en ayudar a la unidad de trabajo a dedicarse a un proceso constante de autoexaminación para estar consciente de las condiciones que impiden que la unidad funcione con eficacia". El desarrollo de equipo es un proceso continuo y constante, no una actividad de una sola ocasión (42).

Para L. Ferrer (43) el desarrollo de equipo es:

"Un método en el cual los grupos aprenden experimentalmente examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales, a fin de incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo".

Anzilano, considera que ayuda a los miembros

de un grupo a mejorar sus percepciones, conocimientos y habilidades, examinando los antiguos valores y adoptando otros nuevos: los objetivos en el proceso se convierten en una modificación de valores, estructura y comportamiento.

Así, el trabajo de equipo efectivo implica dos procesos de cambio interdependientes, uno es la formación de actitudes -- "integración del individuo al grupo" -- y el otro "desarrollo de habilidades" para el mejor manejo de los procesos sociales relacionados con el logro de objetivos organizacionales.

3.3.3. La Integración y El Desarrollo de Equipos como Técnica de Aprendizaje Grupal.

¿Cómo pueden desarrollarse los grupos y llevar a cabo las acciones que les permitan la integración de las necesidades humanas y las demandas organizacionales?

Mc Gregor considera que el uso de informa-

ción "retrospectiva", contribuye notablemen-
te al desarrollo del grupo. Cuando el tra-
bajo de grupo se ha llevado a cabo y la ex-
periencia es reciente, se examinan los de-
tos relativos a la conducta de los miembros
del grupo, incluyendo al líder. Sus compo-
nentes podrán hacer comentarios sobre que -
les parece éste o aquel aspecto de lo que -
ocurrió y sobre su reacción al proceso en -
general (44).

Uno de los objetivos de este proceso, seña-
la Mc Gregor, es ayudar a cada miembro del
grupo a comprender el efecto de su conducta
sobre los demás. El empleo de la informa-
ción retrospectiva, ayuda, a explorar y pa-
sar revista a una sesión de grupo que acaba
de terminar, puede irse profundizando poco
a poco, con objeto de que se corrija muchas
fallas y dificultades del funcionamiento --
del grupo, casi inmediatamente después de -
haberse observado (45).

Mc Gregor considera que el aprendizaje int-
lectual y técnico constituye parte integral

del buen desarrollo del equipo. Este aprendizaje puede hacerse de las siguientes formas (46):

- A través de la Generalización.

El valor que tiene para el grupo el análisis de su conducta, no consiste sólo en el mismo estudio, sino en lo que puede aprenderse en él para utilizarlo en mejorar la actividad futura de este grupo. Para lograr el desarrollo del grupo, Mc Gregor, hace énfasis en que no basta con haberse resuelto un problema particular, por que éste ya se volverá a presentarse quizá en la misma forma exacta, sin embargo, puede surgir de nuevo en circunstancias y formas distintas. - Entonces, el aprendizaje puede pertenecer a la reunión que fue analizada o al proceso empleado en su análisis, o a una y otra. - "Las generalizaciones conscientes del grupo respecto a su propio aprendizaje son los resultados de la escala que está tratando de renovar" (47).

Blake y Houston llaman a este proceso "gene-

realización sobre la iniciativa desarrollada para resolver un problema a base de información retrospectiva'. Cuando se resuelve un problema según las fórmulas convencionales ya conocidas, no se aprende nada nuevo. Pero, cuando sólo puede solucionarse con algo de iniciativa o inventiva, hay oportunidad para aprender, analizando cómo se llega a la solución y haciendo generalizaciones sobre el estudio (48).

Mc Gregor agrega, que ésta es la razón por lo que la información retrospectiva, lo mismo si es sencilla, breve e intelectual, que si es compleja, y cargada de valores emocionales, resulta importantísima para el desarrollo del equipo. Para Mc Gregor ésto es lo que quiere expresar cuando se habla de "enseñanzas basadas en la experiencia" (49).

- También puede aprovechar el equipo las generalizaciones y teorías desarrolladas por otros- sobre todo si se basan sistemáticamente en investigaciones para ayudarse a su propio desarrollo (50).

- Otro procedimiento consiste en solicitar la ayuda de un consejero o consultor de procesos que se reúna periódicamente con el -- equipo para ayudarle a sus esfuerzos de desarrollarse a sí mismo (este punto se amplía en el apartado de "consultoría de Procesos y Desarrollo de Equipo").

3.3.3. El Adiestramiento de Grupo "T" y El Desarrollo de Equipos.

Para H. Margulies una cuestión debatible en la formación de organizaciones se refiere a las diferencias entre el adiestramiento de grupo "T" y el desarrollo de equipos. En -- el primero, lo más importante, por lo común, es la formación de gerentes; del gerente co mo individuo. En los Grupos, lo importante es el funcionamiento y el proceso de -- equipo.

En un artículo de J. Wilson, D. Muller y R. Morton, se analiza la Cuestión examinando -- algunas de las investigaciones sobre el impacto percibido del adiestramiento de seni

bilización (grupo T) y del adiestramiento para organizar. Hacen notar que los programas de adiestramiento destinados al contacto de las organizaciones, probablemente ejercerán un impacto más valioso y más sostenido que los programas de adiestramiento de la sensibilización que no tienen ese enfoque. La conclusión es que ambos tipos -- reductivos pueden ser valiosos: uno acciona la aptitud interpersonal en general y el otro se concentra en el papel multilateral que desempeñan los miembros del equipo y su dirigente (51).

R. Blake, J. Mowton, y M. Blaufield, se interesan en el fenómeno de "seguración gradual" que probablemente se presentará, si a los miembros de un grupo se los adiestra uno a uno. La alternativa que proponen es el adiestramiento en equipo, para facilitar el funcionamiento de los individuos como miembros de un equipo y no como elementos aislados de un organismo (52).

3.4. Programas de Integración y Desarrollo de Equipos.

La realización de programas de integración y desarrollo de equipos de trabajo ofrece una oportunidad estructurada para facilitar la involucración de las personas en la resolución de los problemas de una organización.

Cada equipo representa una situación particular por lo que es necesario identificar las diferencias del grupo para manejar una sesión de formación de equipos. Cada grupo tendrá sus propios patrones, su historia, estructura y cultura que tendrán que entenderse y tomarse en cuenta para estructurar un programa adecuado (8).

Con el fin de que un programa de desarrollo de equipo tenga éxito es vital que sea el resultado de un buen diagnóstico sobre las necesidades del equipo; dependiendo de las necesidades pueden ser apropiados diferentes diseños.

Un programa en su totalidad está diseñado para cambiar la forma en que las unidades integradas traba-

jan juntas. Este cambio empieza durante la reunión inicial y continúa a lo largo de los siguientes meses o años hasta que el grupo realmente aprende a funcionar como equipo.

El hecho de involucrarse en el proceso, la asistencia regular, el alto grado de compromiso y el buen uso del tiempo es mucho más importante que la cantidad de tiempo dedicada al esfuerzo (54).

La preparación para iniciar un programa de desarrollo de equipos es sencilla. Sin embargo, se debe tener muy presente que el gerente debe comunicar a sus subordinados la necesidad de mejorar en su trabajo. Con esta introducción los miembros del grupo, empiezan a hacer las preparaciones prácticas necesarias para su involucración en el proceso de trabajo.

Existen diferentes modelos que describen la secuencia de eventos que tienen lugar en un programa típico de desarrollo organizacional. Un modelo bien desarrollado por Katz y Prohman (1972), describe las siguientes fases en una relación de consultoría

aplicable a un programa de desarrollo de equipos --
(56):

F a s e s

1. Exploración/Entrada
2. Diagnóstico
3. Plantación
4. Acción
5. Evaluación/Terminación

Ferrer presenta un modelo ordinario de desarrollo -
de equipos, el cual considera se encuentra en un ni-
vel paralelo al proceso de un esfuerzo de desarro-
llo organizacional (56):

MODELO DE DESARROLLO DE EQUIPOS (FEBRER, 1988)

PROCESO DE CO

1. Identificación de los problemas.
2. Establecimiento de - prioridades de los - problemas.
3. Desarrollo y comportamiento de los datos concernientes a estos problemas.

PROCESO DE DESARROLLO DE EQUIPOS

1. Identificación de los problemas por los miembros del grupo, los datos - son recopilados por entrevistas, -- cuestionarios, observación, datos - organizacionales, etc.
2. El grupo decide qué problemas seleg cionará para trabajar con ellos con prioridad y planeación.
3. Los datos se analizan por todos los miembros, en un clima de confianza, los comentarios específicos son prop sentados anónimamente.

4. Planificación de acción conjunta (presentación de alternativas)

5. Ejecución y examen de las alternativas seleccionadas.

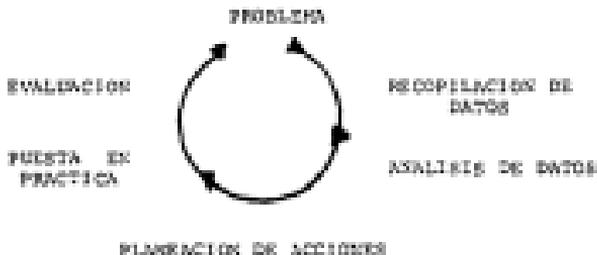
6. Revisión periódica y acción ulterior

4. Los planes y compromisos son determinados por el grupo para que sean trabajados e implantados sobre el trabajo.

5. La ejecución requiere de la cooperación de los subordinados.

6. Mediante la revisión de la ejecución se hacen los cambios, se seleccionan las nuevas alternativas y se efectúa la evaluación.

Asimismo, Dyer propone un programa de formación de equipos en el que se presenta un ciclo parecido al siguiente (57):



PROBLEMA

El programa comienza porque alguien reconoce que -- hay uno o varios problemas.

RECOPIACION DE DATOS

Antes o durante el esfuerzo de formación de equipos, se recaba información para determinar las causas --

del problema.

ANÁLISIS DE DATOS

Se analiza la información y se hace un diagnóstico sobre lo que está mal y está causando el problema.

PLANEACIÓN DE ACCIONES

Después del diagnóstico, la unidad de trabajo se dedica a la planeación apropiada y a la solución del problema. Se planean acciones y se hacen asignaciones.

PUESTA EN PRÁCTICA

Los planes se ponen en acción.

EVALUACIÓN

Se evalúan los resultados. Aquí comienza otro proceso para recopilar información, ya que ésta es la base de la evaluación.

Se puede observar que estos tres módulos presentan:

procesos de cambio similares, con fases que describen el flujo de acontecimientos en una acción de desarrollo organizacional.

De acuerdo a Burke es apropiado llamar "fases", ya que estas implican acciones discontinuas, mientras que estas fases conocen mejor la realidad del ejercicio del desarrollo organizacional: un ciclo de cambios (58).

Debe quedar claro que el desarrollo de equipos, es un proceso continuo y constante, no una actividad de una sola ocasión.

No hay una manera única para elaborar un programa de integración y desarrollo de equipos. El formato dependerá de la experiencia, intereses y necesidades de los miembros del equipo, la experiencia y agudeza del gerente, las habilidades del consultor, y la naturaleza de la situación que originó la reunión(59).

3.4.1. Aplicaciones de la Técnica de Integración y Desarrollo de Equipos.

Un grupo familiar, formado generalmente por un gerente y aquellos que le reportan, se reúne para explorar maneras de mejorar su desempeño. La técnica de integración y desarrollo de equipos se aplica a grupos que presentan las siguientes condiciones:

1. La formación de un nuevo equipo de trabajo. Lo cual ocurre con la creación de funciones y áreas nuevas en una organización, o bien en una reestructuración parcial o total de ésta.
2. El cambio de líder formal en un grupo o de algunos de sus integrantes, incluyendo la variante de la incorporación de nuevos elementos al equipo.
3. La inconsistencia con el funcionamiento de la unidad organizacional. Se pretende encontrar y eliminar las causas de la ineficiencia o de la pérdida de ésta.

Asimismo, Dyer señala estos factores (80):

- Baja en la productividad o en los resultados de la unidad.
- Aumento de las quejas dentro de la unidad de trabajo.
- Evidencia de conflictos entre los miembros del grupo.
- Confusión respecto de las tareas y roles.
- Decisiones mal entendidas o no llevadas a cabo apropiadamente.
- Falta de iniciativa, imaginación; se toman acciones rutinarias para resolver problemas.
- Quejas de los usuarios o clientes respecto a la calidad de servicio.
- Falta de confianza entre el jefe y uno o varios miembros del grupo.
- Las personas sienten que el buen trabajo no es reconocido ni recompensado.
- Se necesita de una oportunidad para reunirse con su jefe, fijar metas y demostrar compromisos con estas metas.

Esta técnica también puede ser usada para disolver equipos temporales (como los grupos

de proyectos o para disolver o reducir --
 substancialmente los equipos permanentes --
 (61).

3.4.2. La Retroalimentación en un grupo.

Para que un grupo pueda cambiar, éste debe
 obtener una imagen válida de sí mismo en el
 presente, desarrollar una imagen clara de -
 sus problemas y construir planes realistas
 para guiarlo hacia el mejoramiento.

Los individuos actúan y los grupos funcio--
 nan con base en la información que reciben.
 Las personas requieren de información que -
 les ayude a tomar decisiones y a corregir -
 errores, que les de dirección y les confir--
 me sus creencias.

El uso de la información como herramienta -
 de cambio puede verse afectado por la mane--
 ra como se recopila la información, por -
 quien está implicado en las decisiones acer--
 ca de la utilización de esta información y

por la forma en que ésta es retroinformada (63).

La información puede recopilarse por medio de cuestionarios, entrevistas, observación del comportamiento o análisis de los antecedentes organizacionales.

Wiener (1950) llama retroinformación a "la propiedad de ser capaz de ajustar la conducta futura con base en el desempeño pasado" (64).

Cuando en un programa de desarrollo de equipos se ha identificado su problemática, se debe compartir la información con los integrantes del grupo o con el grupo en su totalidad. Ciertas acciones, funciones o estilos personales por parte de uno o más personas pueden estar deteniendo el trabajo del equipo e impidiendo que se alcancen las metas y la satisfacción para algunos otros miembros del equipo. La meta consiste en "compartir información relativa al desempeño, con el fin de resolver las dificultades.

Es importante que una sesión de retroinformación no caiga en insultos, resentimientos personales o bien ofensas verbales contra - otros. La retroalimentación es más útil -- cuando se da en forma descriptiva o en sugrencias (64).

1.4.1. El Seguimiento en el Proceso de Desarrollo de Equipos.

A menos que realmente se pongan en práctica las decisiones tomadas y las acciones planeadas, no mejorará el funcionamiento del equipo. Para Eyer es importante programar reuniones de seguimiento para revisar las decisiones y acciones y deben de ser dirigidas por el gerente de la unidad de trabajo (65).

Las principales metas de esta fase son establecer un sistema que asegure que las acciones convenidas y los acuerdos tomados se pongan en práctica realmente. Se establecen fechas tope y se siguen los procesos qe

enciales regulares para asegurar la terminación de las acciones. Una de las principales metas es ver que la formación de equipos se vuelva parte de las actividades continuas del grupo de trabajo (56).

"Hay muchos programas de formación de equipos que han fracasado, no porque las sesiones iniciales hayan sido ineficaces, sino debido a la falta de medidas claras de seguimiento para asegurar que las ganancias, acuerdos y asignaciones que se hicieron siguieran adelante (57).

El profesor Wayne Boss de la Universidad de Colorado se interesó en el efecto de "regresión" después de una sesión de desarrollo de equipos. Observó, que durante la intensa actividad de tres días para la formación de equipos, la gente se muestra muy entusiasta en cuanto a mejorar las condiciones, pero a las pocas semanas la gente vuelve a antiguos niveles de desempeño. Boss descubrió que las reuniones de seguimiento deberían celebrarse con regularidad ya que, se-

anal, quincenal o mensualmente. Si se celebraban y se cumplían con la agenda acordada, el alto desempeño permanecía sin reproche durante largos periodos hasta de 3 - 4 años (28).

Wensie Libert (1987) realizó una buena investigación con equipos, celebrando reuniones regulares, como prácticas de seguimiento, encontrando resultados similares a los señalados por Moss.

3.5. La Consultoría de Procesos y el Desarrollo de Equipos.

En las organizaciones, la mayoría de los problemas que producen un malestar en el sentido de que los gerentes saben que algo anda mal, pero no están seguros de saber qué es, no son de tipo técnico. Normalmente, dichos problemas incluyen a una o más personas, tienen componentes organizacionales o de grupo, implican exposiciones culturales, asuntos relacionados con las políticas, actitudes, y valores personales y, lo que es más importante, incluyen, -

en un grado indeterminado, las percepciones, sentimientos y juicios de una organización.

Los gerentes tienen un problema -- cómo influir en las situaciones para lograr los objetivos deseados dentro de los sistemas humanos en los que intervienen. Se es común que reconozcan que ayudar es una de sus funciones más importantes ya, que donde a -- que ejercen autoridad tienen una responsabilidad -- fundamentalmente distinta de la de los consultores quienes tratan de mejorar las organizaciones por medio de un proceso, que en un sentido amplio, puede considerarse de "ayuda".

E. Schön (19) considera que los gerentes eficaces pueden y deben trabajar de manera similar a la de los consultores y pueden aprender mucho de ellos en cuanto a cómo intervenir de manera útil para lograr los resultados deseados.

La consultoría de procesos (C.P.) se define de acuerdo a Schön como (20):

"Un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir

y comprender los acontecimientos del proceso, que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos".

El concepto de proceso es básico para comprender la consultoría y la actividad gerencial. En un sentido más amplio, el término se refiere a "cómo se hacen las cosas y no a qué cosas se hacen" (71).

Schein presenta tres modelos básicos de ayuda (72):

1. El modelo del experto
2. El modelo médico - paciente
3. El modelo de la consultoría de procesos (C.P.)

Considera que el modelo C.P. pone énfasis en ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos y no en resolver los sus problemas ni en darles un consejo de experto. La C.P. está más relacionada con el desarrollo de habilidades. Si la persona a la que se está ayudando acepta el consejo de experto, es probable que resuelva sus problemas de inmediato, pero también es posible que no aprenda nada acerca de cómo resolver sus problemas ni haga suyas las habilidades que le permitirán resolver situaciones similares en el futuro (73).

Un elemento importante en la relación de consultoría es el "cliente", la persona que solicita los servicios del consultor, y quien trabaja con él para planear actividades destinadas a superar los problemas de la organización (74).

Una premisa clave de la C.P. es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal y debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución, porque en última instancia sólo él sabe qué es posible y qué funcionaría dentro de su cultura y situación (75).

Otra premisa de la C.P. es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse. Puesto que la consultoría implica trabajar activamente con el cliente y con otras personas que pueden estar involucradas, el consultor está interviniendo al formular ciertas preguntas y plantear ciertos tipos de problemas; su misma presencia constituye una intervención.

Por tanto, las principales normas que rigen la actividad del consultor se derivan de la teoría de la intervención, no de la teoría del diagnóstico. La --

premisas de que el diagnóstico y la intervención son inseparables es la que aporta mayor diferencia entre las técnicas de la C.P. y otros modelos para resolución de problemas (76).

Las Intervenciones en Equipos de Trabajo.

¿Cómo puede saber un consultor o un gerente en qué concentrarse cuando se trata de intervenir para mejorar una situación de grupo? Ichbiah presenta un modelo de las posibles observaciones e intervenciones en un proceso de grupo (77):

1. Se tiene que distinguir entre el contenido de una situación, su proceso y su estructura.
2. Se tiene que definir para cada uno de los tres aspectos de una situación si nos estamos concen-
trando en asuntos relacionados con las tareas o en asuntos interpersonales.
3. El aspecto clave a considerarse es cuál de ellos tiene mayor importancia para aumentar la eficacia del grupo.

TAREA INTERPERSONALES

	TAREA	INTERPERSONALES
Contenido	Ayuda, objetivos	Quién está haciendo qué a quién.
Proceso	Cómo se realiza la tarea	Cómo se relacionan entre sí los miembros, etc.
Estructura	Formas recomendadas procedimientos de operación.	Relaciones interpersonales requeridas, funciones.

Cuadro "Pocos de Observación e Intervención" (8).

Debe quedar claro que el mayor riesgo está asociado con la intervención de contenido porque pone a los miembros de un grupo en peligro de perder prestigio.

La intervención estructural es la más segura, pero es la que menos posibilidades tiene de resultar productiva porque no proporciona referencias específicas a partir de las cuales el grupo puede organizarse.

La intervención de proceso aumenta al máximo la espontaneidad sin hacer que las personas queden sol. Considera que puede ser más provechoso concentrarse

en los procesos dinámicos de las tareas, como establecimiento de metas a nivel individual o grupal, - solución de problemas y cómo se asignan funciones - de trabajo.

De esta manera Schein señala:

1. Siempre debe preferirse como punto general de - intervención el proceso y no el contenido.
2. Siempre debe elegirse el proceso de las tareas y no el proceso interpersonal.

Al familiarizarse más con aquello por lo cual los - clientes están preparados, el consultor puede empezar a dirigirse hacia otras situaciones, no las del proceso de las tareas, si las relacionadas con - asuntos interpersonales o de contenido que están in - terfiriendo con una solución eficaz de los proble - mas.

En los grupos se pueden plantear problemas en forma general sin obligar a nadie a enfrentarlos, permiti - endo con ello que sus miembros estén menos a la - defensiva. La clave es entender al proceso. A me - dida que el grupo trabaja y la reunión evoluciona -

el consultor pueda observar quién habla, quién habla con quién, qué estilo de comunicación se está empleando, quién interrumpe a quién, cómo reaccionan las personas a la interrupción, qué tipo de mecanismo de proceso y decisión se emplea para solucionar los problemas de grupo, etc. (Schein, 1969).

Técnicas tales como las reuniones de confrontación, los ejercicios entre grupos para reducir el conflicto, los cambios de papeles, los procesos de retroalimentación, y rondas basadas en entrevistas y cuestionarios, las intervenciones educativas de varios tipos, las reuniones para definir responsabilidades, la planeación de sistemas abiertos y otro tipo de procesos de cambio planeado, tienen en común que el consultor los organiza con algunos miembros clave del grupo de clientes y enseña a manejar, administrar y supervisar el proceso según se requiera (Beckhard, 1969; Beckhard y Harris, 1967; Burke, 1978; French y Bell, 1978).

BIBLIOGRAFIA

- (1) Castaño, D., Sánchez, S. Desarrollo Social y Organización, Ed. IIESA., México 1988, p.p. 57-59
- (2) García, M., Rodríguez, C. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1983, pág. 70
- (3) Ibid. pág. 70
- (4) Ferrer, L. Guía Práctica de DG, Ed. Trillas, México 1988, pág. 70
- (5) Op. Cit. pág. 70
- (6) Op. Cit. pág. 71
- (7) García, M., Rodríguez C. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1983, pág. 70
- (8) Ibid. pág. 70
- (9) Syer, W. Formación de Equipos, Ed. SITESA, México 1988, pág. 4

- (10) Davis, F. Newman. El Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 1968, pág. 215
- (11) Barraza, R. Sociología Industrial, Ed. Trillas, México 1975 pág. 34
- (12) *Ibid.* pág. 35
- (13) *Ibid.* pág. 35
- (14) García, M., Rodríguez, C. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1982, p.p. 72-74
- (15) Mc Gregor, D. El Administrador Profesional, Ed. Diana, México 1978, p.p. 188-189
- (16) *Ibid.* pág. 80
- (17) *Ibid.* p.p. 80-81
- (18) *Ibid.* pág. 81
- (19) *Ibid.* pág. 81

- (20) Ibid. pág. 41
- (21) Castaño, D. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones .
Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México 1984,
pág. 16
- (22) Revista "Reflejos", Artículo: Una Crítica Sociológica de
la Administración Científica por Eric Trias, México 1988,
p.p. 31-32
- (23) Ibid. pág. 32
- (24) Ibid. pág. 32
- (25) Ibid p.p. 31-32
- (26) Castaño, D. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones ,
Ed. IIE, S.A. México 1981, p.p. 47-48
- (27) Castaño, D. Sánchez, G. Desarrollo Social y Organización.
Ed. IIE, S.A. México 1981, p.p. 55-71 y 117-121
- (28) García, M., Rodríguez, C., et. al. El Trabajo en Equipo .
Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1983, pág. 22

- (30) Beckhard, R. D.O. Estrategias y Modelos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1971, pág. 31
- (31) Vinton., Los Dinamismos Sociales, Ed. Herder, México 1960, pág. 322
- (32) Ibid. pág. 323
- (33) Ibid. pág. 323
- (34) Ibid. pág. 323
- (35) Ibid. pág. 323
- (36) Gossán Valdivia, La Dirección de los Grupos Humanos, Ed. Limusa, México 1960, pág. 187
- (37) Ibid. pág. 206
- (38) Alben, B. y Pollit, J. Desarrollo de Grupos, Revista MANAGEMENT Today (en español) Marzo 1964, s.p.
- (39) Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITEA, México - 1968, pág. 13

- (401) Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITISA, México 1988, -
pág. 59
- (411) *Ibid.* pág. 71
- (421) *Ibid.* pág. 72
- (431) Ferrer, L. Guía Práctica de D.O., Ed. Trillas, México - -
1988 pág. 74
- (441) Mc Gregor, D. El Administrador Profesional, Ed. Diana, --
México 1986, pág. 189
- (451) *Ibid.* pág. 201
- (461) *Ibid.* pág. 204
- (471) *Ibid.* pág. 206
- (481) *Ibid.* pág. 208
- (491) *Ibid.* pág. 202
- (501) *Ibid.* pág. 203

- (51) Margulies, N. y Ruiz, A. Desarrollo Organizacional, Ed. Diana, México 1983, p.p. 446-447
- (52) *Ibid.*, pág. 447
- (53) Byer, W. Formación de Equipos, Ed. SITISA, México 1988, pág. 39
- (54) *Ibid.*, pág. 37
- (55) Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITISA, México -- 1988, p.p. 18-19
- (56) Ferrer, L. Guía Práctica de S.G., Ed. Trillas, México, 1988, pág. 75
- (57) Byer, W. Formación de Equipos, Ed. SITISA, México 1988, p.p. 59-64
- (58) Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITISA, México, -- pág. 13.
- (59) *Ibid.*, pág. 73

- (60) Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITEBA, México 1988, p.p. 41-44
- (61) Fordyce, J. y Weil, R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1980, pág. 108
- (62) Nadler, D. La Retroalimentación y el D.O., Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1982, p.p. 4-7
- (63) Ibid. pág. 73
- (64) Ibid. pág. 73
- (65) Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITEBA, México 1988, pág. 91
- (66) Ibid. pág. 92
- (67) Ibid. pág. 97
- (68) Ibid. pág. 99
- (69) Schein, E. Consultoría de Procesos, Ed. SITEBA, México 1988, p.p. 7-8

- (70) Ibid. pág. 33
- (71) Ibid. pág. 40
- (72) Ibid. p.p. 32-34
- (73) Ibid. pág. 35
- (74) Ibid. p.p. 122-123
- (75) Ibid. pág. 31
- (76) Ibid. pág. 32
- (77) Ibid. p.p. 51-57
- (78) Ibid. pág. 41

4. MODELO DE INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO,

4.1. Objetivo.

La presentación de este modelo tiene como objetivos:

- Proporcionar criterios generales en cuanto a la implantación de programas de integración y desarrollo de equipos de trabajo en cualquier ambiente laboral que así lo requiera,

El modelo se ha conformado de forma práctica, tratando de enfatizar los aspectos más relevantes para la realización de estos programas. Su diseño está fundamentado en los conceptos de D. No Jregor (1960), R. Libert (1961), W. Dyer (1992), y E. Schein (1988).

4.2. Definición del modelo,

No se pretende limitar a quienes se interesen en saber cómo lograr que un programa de integración y desarrollo de equipos de trabajo resulte exitoso, el propósito es brindar una herramienta que oriente hacia el cambio organizacional planeado en pequeños grupos de trabajo. La creatividad para el enriquecimiento

de este modelo variará en función de las necesidades particulares de cada grupo y de lo que el jefe formal y el facilitador/consultor consideren favorecedor al desarrollo de las personas que se encuentran en una situación de grupo, orientadas al logro de eficientes resultados.

Este modelo es una opción adecuada en grupos con carácter de interdependencia de funciones para el cumplimiento de ciertos objetivos, y para grupos que poseen un requisito de estabilidad, es decir, que los miembros que inician el proceso permanezcan durante la aplicación total del programa.

Asimismo, el modelo está dirigido a grupos familiares de trabajo: Jefe formal y colaboradores directos.

Bajo este esquema, el programa se desarrolla mediante la sistematización de puntos de trabajo en los cuales se lleva a cabo un continuo autoanálisis que permite al grupo lograr conciencia de las conductas que impiden o dificultan su eficaz funcionamiento. Esta forma de realizar el programa de integración y desarrollo tiene como principal contribución

establecer bases en forma de acuerdos y compromisos para iniciar exitosamente el trabajo de equipo.

Los programas varían en cuanto a su diseño y duración, dependiendo de las necesidades que dan origen a un esfuerzo de cambio en este sentido.

Debe mencionarse que el desarrollo de un equipo constituye un proceso permanente de búsqueda de las condiciones que permitan la mayor eficacia grupal y una alta motivación y satisfacción hacia el trabajo de sus integrantes.

Antes de continuar se debe mencionar que algunos de los puntos de agenda que se proponen para ser trabajados en cada una de las juntas de trabajo se refieren al proceso y otros a la tarea del grupo. El concepto de "tarea" se refiere en forma genérica, a lo que hace el grupo, es decir, a los fines asignados para los que está constituido. En cuanto al "proceso" del grupo, éste se refiere a cómo lo hace, incluyendo aspectos tales como: la dedicación de roles, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, planeación, y todos los aspectos psicológicos de la vida de un grupo.

Esta diferencia es importante para entender adecuadamente la mecánica de un programa de este tipo, -- por lo que es conveniente formular algunos comentarios al respecto.

Inevitablemente en todos los grupos de trabajo se dan los fenómenos psicosociales de los que hemos hablado a la par que la búsqueda del logro de resultados: estos extremos o polos pueden estar o no en conflicto, y lograr la integración de estas polaridades debe ser una constante durante la existencia de un grupo de trabajo.

Cada grupo es diferente, lo que hace que las áreas de espontaneidad de un programa de integración grupal varíe en cada caso: el facilitador o consultor a veces tendrá que centrar los esfuerzos del grupo en resolver problemas de tarea y en ocasiones el análisis y mejora del proceso social deberá ser el objetivo de la intervención.

4.3. Mecánica de Aplicación de Modelo de Integración y Desarrollo de Equipos.

4.3.1. FASE I

Generalmente un programa de integración y desarrollo de equipos se inicia cuando el líder formal de un grupo manifiesta cierta preocupación, problema, asunto o conjunto de síntomas que le llevan a creer que la efectividad de la unidad de trabajo no es la apropiada. Sin embargo, antes de iniciar un programa de cambio es indispensable evaluar las condiciones que necesitan mejoramiento y la conveniencia de la formación de equipos como método de cambio. Un diagnóstico previo en el que se verifiquen algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo el logro de objetivos puede realizarse de diversas formas. Un análisis del desempeño individual y/o grupal, la recomendación de un consultor, la aplicación de cuestionarios, o bien, a través de la observación por parte del líder formal.

4.3.1.1. Negociación y Establecimiento de Compromisos.

Usualmente una intervención de este tipo se inicia cuando el consultor o facilitador de procesos llega con el líder formal de un grupo, a quien se le llama "cliente" y le ofrece la implantación de una serie de estrategias de cambio para incrementar la productividad o satisfacción de los integrantes de su unidad.

Una vez definida la necesidad de un programa de integración y desarrollo de equipos el facilitador procede a realizar la etapa de "definición de compromisos" que incluye el establecimiento de un "Contrato Psicológico" con el cliente. Este contrato consiste en definir las bases de funcionamiento del programa de cambio, y lo referente a los compromisos que deberán regir la relación en-

tre ambas partes.

Los compromisos del facilitador, por lo general, son los de realizar un trabajo profesional, que proporcione al grupo las condiciones necesarias para el logro de los objetivos del programa; se considera también el respeto a los valores propios del Desarrollo Organizacional que hacen énfasis en el respeto al individuo.

Por su parte el cliente será responsable de tomar un papel activo durante el desarrollo del programa, y de propiciar un clima de confianza y apertura necesarios para el buen funcionamiento del grupo. Asimismo, deberá comprometerse a analizar con el grupo las estrategias de mejora que se propongan a fin de implementarlas de ser posible.

4.1.1.1. Involucración de grupo.

Una vez que el cliente "compra" - una intervención para su grupo y define las bases de funcionamiento, el siguiente paso es "vender" el programa de intervención y desarrollo de equipos a los miembros de su grupo, lo cual constituye un punto determinante para el éxito del programa mismo.

Durante la presentación grupal el facilitador solicita a su cliente lleve a cabo una breve introducción a fin de empezar a crear el clima de confianza que será determinante en las reuniones posteriores. De esta manera, el facilitador procede a mostrar la mecánica de la intervención y los objetivos que se buscan; el facilitador puede recurrir a este tipo de presentación o estructurar una enfocada a las necesidades del grupo.

Posteriormente, se abre un espacio para que el grupo exponga sus opiniones y comentarios, atendiendo tanto al jefe formal del grupo como al facilitador a las inquietudes de sus integrantes. De aceptarse la intervención se procede a definir la fecha de iniciación del programa de trabajo, considerando la participación del grupo para definir este punto.

4.3.1.3. Detección de Necesidades.

Una vez definida la fecha de la primera junta, ésta se aprovecha para levantar información por medio de la herramienta que resultó ser más adecuada a las características de los sujetos, escenario laboral, tipo de trabajo, tiempo disponible, etc.. Entre las principales tenemos: cuestionarios, escalas de actitudes, juntas de retroalimentación grupal, registros observacionales, entrevistas

individuales, técnicas grupales, etc.. También, pueden consultarse registros de productividad, ca-
lidad y comportamiento organiza-
cional.

En esta etapa el facilitador se -
encarga de presentar el instrumen-
to de medición y de contestar al
grupo las dudas que surjan duran-
te su aplicación. Debe subrayarse
que la detección de necesida-
des se realiza con la participa-
ción del jefe formal y de todos -
los integrantes de su grupo.

Un aspecto relevante para asegurar
la recopilación de información ob-
jetiva, será la sensibilización -
que debe proporcionarse al grupo
en cuestión.

Por sensibilización se entiende -
la creación de un clima de confian-
za y apertura en donde se den los
elementos propicios para que el -

grupo pueda realizar un análisis crítico de su situación actual y en donde cada uno de sus integrantes tenga plena conciencia de que la objetividad con que se responde a las diferentes herramientas de medición dependerá el que se puedan ubicar las áreas de oportunidad que deberá atender el grupo.

4.3.1.4. Presentación de Resultados.

Una segunda reunión se dedica principalmente, a mostrar a quienes participaron en la identificación de necesidades, los resultados obtenidos.

El siguiente paso consiste en que una vez que el grupo conoce su situación actual, determine el grado de desarrollo óptimo al que desea llegar, esto depende de las necesidades del grupo, por lo que una vez más es necesario recurrir a un análisis crítico a fin de de

terminarlo con objetividad.

4.3.1.5. Plantación del Programa.

Para definir el número y la frecuencia de las juntas de trabajo que deberán realizarse pueden considerarse los siguientes criterios.

Por un lado, esta la diferencia que existe entre los datos obtenidos en la aplicación de la detección de necesidades, en cada uno de los aspectos que se miden y contrastarlos con el nivel deseado correspondiente (meta del grupo); este puede ser el punto que determine en mayor medida la duración de la intervención, pues de la meta para fijar la estrategia de trabajo con el grupo.

Asimismo, se debe considerar el grado de familiaridad que tenga el grupo con las juntas de trabajo, las habilidades del líder en

su conducción y el tipo de barreras o problemas (procesos de tareas y de grupo) que se detecten - durante el desarrollo de la intervención.

Hasta aquí el papel de facilitador se presenta como muy activo, pero se debe recordar que el objetivo último de cualquier intervención de este tipo es la autopercepción del grupo.

A partir de este momento el proceso de intervención y desarrollo de equipos puede tomar diferentes direcciones, dependiendo del grupo y sus necesidades, por lo que sería muy complicado el tratar de describir todas sus posibles variaciones. Preferimos en cambio tratar de definir los puntos críticos que debería observarse por parte del facilitador para asegurar el éxito de la intervención.

- Apoyar al líder del grupo en -

el diagnóstico de las necesidades del programa de integración y desarrollo de equipos, así como en la elección del día y la elaboración de la secuencia de actividades a realizar para iniciar o mantener el desarrollo del grupo.

- Opinar como conductor o moderador en los casos que así lo requiera el grupo.
- Proporcionar y promover el uso de la retroalimentación como un proceso de autorregulación y autoanálisis del grupo.
- Romper con aquellas barreras que impiden la libre interacción del grupo, con su líder y entre sus miembros, por ejemplo: la falta de confianza, conflictos interpersonales, bloqueo en los canales de comunicación, etc.

- Proporcionar al grupo apoyo -- teórico en materia de integración y desarrollo de equipos -- en un contexto de organización.
- Promover el establecimiento de compromisos y responsabilidades por parte de cada uno de -- los miembros del grupo, que -- les permitan su desarrollo y -- mejor desempeño como equipo de trabajo.

Es conveniente enfatizar que el -- facilitador de procesos no es el conductor de las juntas de trabajo, únicamente, en determinados -- momentos, proporciona los insumos que considera necesarios para que el grupo trabaje sobre ellos; la responsabilidad de éstas corresponde al líder formal del grupo. Esto implica que el facilitador -- debe trabajar muy cerca de él, pg

ra darle retroalimentación acerca de su desempeño y en algunos casos diseñar una estrategia para desarrollar sus habilidades de liderazgo.

4.3.3. FASE II.

- Implantación de las Juntas de Trabajo.

Para la realización de las juntas de trabajo, deberá cuidarse que todos los integrantes del grupo familiar de trabajo estén presentes, respetando los horarios y duración de las mismas. Un aspecto que debe cuidarse es el de evitar que las reuniones de trabajo se conviertan en sesiones de peticiones; aunque es válido que el grupo formule algunas demandas que deberán ser respondidas, éste no es el único fin de la intervención.

Es necesario recalcar que las juntas de trabajo son útiles para que el grupo intercambie información acerca de su tarea y que se

tablea acuerdos tendientes a mejorar su funcionamiento, sin olvidar revisar paralelamente sus procesos sociales.

El grupo puede elaborar una minuta por cada sesión de trabajo, con el objeto de dejar constancia de los acuerdos y compromisos que surgen durante las juntas. Estas minutas ayudarían a dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados.

Al establecer los compromisos de la sesión se trata que cada quien tenga una fecha de cumplimiento, a fin de facilitar el seguimiento de los avances logrados en el período de tiempo fijado.

El facilitador será quien determine en cuáles juntas estará presente y cuándo concluirá final que el proceso de reparación del grupo se haga paulatinamente.

4.3.3. FASE III.

- Cierre y Evaluación del Proceso de Inse-
gración y Desarrollo de Equipos.

Como ya se mencionó, el fin último de un programa de este tipo es la auto gestión del grupo, lo que significa que es necesario -- que el facilitador se deslize de cara una -- vez que se haya logrado el grado de autonomía necesario.

Desigualmente que sea la estrategia a seguir, sería de gran utilidad tener una segunda medición, a fin de saber el grado en que se -- alcanzó el objetivo propuesto.

Estos resultados se presentan al grupo y se promueve una nueva definición de compromi- -- sos, ya sea para mantener los cambios logra- -- dos o para continuar trabajando en las -- áreas de oportunidad que se hayan detectado.

El cierre de la integración se refiere más a la separación del facilitador del grupo -- que a la terminación de las juntas, por lo tanto, es necesario como último pago del --

proceso realizado, comprometer al grupo a -
continuar con las juntas de trabajo como --
parte de su vida laboral, y a que se realice
un programa de seguimiento periódico - -
(con participación del facilitador) para ve-
rificar, estimular o corregir el desarrollo
del equipo de trabajo.

4.4. Recomendaciones Generales.

- Asegurar el apoyo y compromiso de los niveles su-
periores y de las partes involucradas.
- Asegurar la confidencialidad acerca de todos los
sucesos que se presenten durante las sesiones de
trabajo.
- Evitar crear dependencia del grupo hacia el faci-
litador.
- El facilitador debe evitar asumir responsabilidad
sobre el proceso del grupo e involucrarse en
la toma de decisiones del grupo.
- El líder y el facilitador deberán trabajar en es-
trecho contacto en cualquier esfuerzo de desarro-

llo de equipos, hasta el punto en el que el líder sea capaz de emprender actividades de este tipo, como una parte regular de sus responsabilidades gerenciales.

- Ser abierto significa entender que lo que es funcional a un grupo puede no serlo para otro, y -- que no es posible tratar de encajonar a un grupo dentro de un estereotipo; son las personas las -- que mejor determinan la forma óptima de funcionamiento.
- Ser flexible se refiere a la necesidad de estructurar un programa de trabajo que deberá irse modificando sobre la marcha para adaptarse a las -- exigencias y necesidades del grupo; para ello se requiere contar con un amplio conocimiento de -- los procesos que viven los grupos.

METODOLOGIA EXPERIMENTAL.

En años recientes se ha reorientado sobre la conducta colectiva y la participación de los grupos en el medio laboral. Casi todos los libros actuales sobre organizaciones eficientes han subrayado la importancia del equipo de trabajo. Asimismo, se evidencian que los estudios sobre integración de equipos se hacen el momento insidioso y difusa en nuestro país. Por tales motivos el interés de este trabajo es saber un poco más sobre equipos y su impacto en las necesidades del individuo y de las organizaciones.

1. Planteamiento del Problema:

¿La técnica de "Integración y Desarrollo de Equipos de Trabajo" afecta la eficacia grupal?

2. Hipótesis.

H_0 _____ El modelo de integración y desarrollo de equipos de trabajo (propuesto en este estudio) no se asocia con un cambio significativo para los factores relacionados con la eficacia grupal.

H_1 _____ El modelo de integración y desarrollo de equipos de trabajo (propuesto en este estudio) se asocia con un

cambio significativo para los factores relacionados con la eficacia grupal.

3. Definición de Variables

Variable Independiente.

- MODELO DE INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Se refiere a los lineamientos (fases I, II, III) de los que se partirá para implantar el proceso de desarrollo de equipos. La mecánica propuesta (cap. V.) presenta los pasos fundamentales para la planeación y realización de los cambios a lograr.

- JUNTAS DE TRABAJO.

Es la reunión del grupo familiar de trabajo (jefe formal y colaboradores) con el propósito de intercambiar información, ideas, experiencias o puntos de vista acerca del trabajo y la manera en cómo éste es llevado a cabo (análisis de procesos de tareas y de mantenimiento de grupo).

- PERMANENCIA DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO FAMILIAR DE TRABAJO.

Consiste en mantener de manera estable a los miembros de-

cada grupo de trabajo en sus oficinas y en sus puestos, - por un lapso como mínimo de 12 meses.

Variable Dependiente.

EFICACIA GRUPAL.

La eficacia grupal se medirá a través de la escala de actitudes que evalúa los siguientes 7 factores (fundamentados en las teorías de K. Likert y D. Mc Gregor para equipos eficientes).

I. Claridad en las tareas.

Es el conocimiento que tienen las personas, que integran un grupo de trabajo, acerca de las funciones y responsabilidades que corresponden a su puesto (definidas en la descripción de puesto).

II. Claridad en la misión del equipo.

Es el conocimiento que tienen las personas, que integran cada grupo de trabajo, del propósito, metas y trascendencia del trabajo que realizan como grupo específico de trabajo.

III. Sentimiento de pertenencia a un grupo.

Consiste en el grado en que las personas se sienten - - identificadas como parte constituyente de su grupo familiar de trabajo.

IV. Comunicación entre los miembros.

Es cualquier tipo de intercambio de información, ideas, sentimientos o actitudes, entre los miembros colaterales de un grupo familiar de trabajo, relacionadas con el trabajo y asuntos personales, con base en el apoyo y la confianza mutuos.

V. Comunicación entre el gerente y colaboradores.

Es cualquier tipo de intercambio de información, ideas, sentimientos o actitudes, entre el gerente y subordinados de un grupo familiar de trabajo, relacionadas con el trabajo y asuntos personales, con base en el apoyo y la confianza mutuos.

VI. Reconocimiento y retroalimentación en el trabajo.

Se refiere a la información que el gerente proporciona a sus colaboradores y la que se da entre éstos últimos, acerca de su conducta y resultados de trabajo, así como

a los resultados generales de la oficina a su cargo. En esta información les ayuda a tomar decisiones, corregir errores y confirmar sus aciertos.

VII. Interés y Motivación hacia el trabajo.

Es el grado de atracción, significado e importancia que las actividades y responsabilidades del trabajo tiene - para cada miembro del grupo.

VIII. Colaboración entre los miembros del grupo.

Es la ayuda y cooperación que se dan entre todos los -- miembros del grupo familiar para la solución de problemas y el logro de los objetivos planteados.

IX. Percepción de desarrollo en el trabajo.

Consiste en cómo cada miembro del grupo percibe las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades en su trabajo.

4. Diseño de Investigación.

Los cuatro grupos (A, B, C, D), formados por un jefe formal y seis colaboradores, fueron asignados al azar (muestra dis-

posible) a quien realiza esta investigación. En este estudio se somete a los sujetos que conforman cada grupo a mediciones "antes" y "después" del tratamiento experimental, funcionando cada sujeto como su propio control, por lo que se considera un diseño de investigación preexperimental (Castro, 1977).

5. Características de los grupos.

La muestra estudiada está compuesta por cuatro grupos de sujetos; cada grupo está conformado por un jefe formal y seis colaboradores a quienes supervisa directamente.

El nivel de escolaridad de los jefes formales es de Licenciatura en Administración o Contaduría Pública, los demás integrantes alcanzan los niveles de preparatoria o estudios comerciales.

El objetivo de trabajo de estos grupos es atender al público en la contratación y comercialización de los servicios que esta empresa ofrece.

Los puestos que ocupan son los siguientes:

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| - Gerente de Sucursal | - Auxiliar de Cobranzas |
| - Recepcionista | - Auxiliar de Contrataciones |

- Cajero
- Auxiliar de Aclaraciones
- Archivista

C. Instrumento de Medición.

Para medir la variable dependiente "Eficacia Grupal" se construyó una escala de actitudes basada en la técnica de R. - - Likert que proporciona información precisa acerca del grado de acuerdo-desacuerdo de los sujetos respondientes hacia la V.D. en cuestión.

Teniendo como fundamento conceptual las teorías de D. Mc - - Gregor (1948), y R. Likert (1941), con respecto a la "Eficacia Grupal" se eligieron nueve factores y se elaboraron reactivos para evaluar a cada uno de ellos.

Los factores a considerar son los siguientes:

- I. Claridad en las tareas
- II. Claridad en la misión del equipo
- III. Sentimiento de Pertenencia al grupo
- IV. Comunicación entre los miembros
- V. Comunicación entre el gerente y colaboradores
- VI. Reconocimiento y retroalimentación en el trabajo
- VII. Interés y Motivación hacia el trabajo
- VIII. Colaboración entre los miembros.

14. Percepción de control en el trabajo.

Cada reactivo presenta una categoría de respuesta con cinco diferentes grados de intensidad, utilizándose las tres categorías siguientes:

(1)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

(2)

- Todos
- Casi todos
- Algunos
- Casi nadie
- Nadie

(3)

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Las tres categorías de respuesta tienen los mismos pesos que van de 4 a 0 puntos. El valor cero es considerado como una respuesta negativa hacia la eficacia grupal y el valor cuatro como una respuesta positiva hacia la eficacia grupal.

Aplicación piloto de la escala de actitudes.

Una vez diseñada la escala de actitudes se obtuvo su validez.

La validez de contenido se logró a través de un consenso con psicólogos dedicados al ES y que manejan la técnica de integración y desarrollo de equipos.

La escala de actitudes quedó constituida finalmente por 36 - afirmaciones, es decir, 4 para cada uno de los 9 factores -- (ver apéndice 1). Los factores con sus reactivos correspondientes son los que a continuación se muestran:

<u>FACTOR</u>	<u>REACTIVOS</u>
I	6, 9, 23, 31
II	2, 16, 24, 36
III	3, 8, 20, 39
IV	11, 18, 29, 33
V	7, 15, 22, 36
VI	5, 11, 19, 38
VII	1, 12, 27, 35
VIII	4, 11, 25, 33
IX	10, 14, 17, 34

El valor máximo para cada reactivo es de 4 puntos y el mínimo de 0. El puntaje más alto por factor es de 16 puntos y el puntaje total que puede ser obtenido por la escala es de 144 puntos.

7. Escenario

El lugar físico donde se llevó a cabo tanto la aplicación de la escala de actitudes como el programa de integración y desarrollo de equipos, fue en la oficina de trabajo de cada -- grupo, al término de su horario laboral.

8. Procedimiento experimental

Los pasos a seguir para la realización de esta investigación se encuentran basados en el "Modelo de Integración y Desarrollo de Equipos de Trabajo", propuesto en este estudio, y son considerados para los cuatro grupos experimentales.

- 8.1. Negociación con los jefes formales de las unidades organizacionales a las que pertenecen cada grupo.
- 8.2. Explicación del objetivo y plan de trabajo a los miembros que integran cada grupo, así como una breve exposición del rol del facilitador de procesos de grupo.
- 8.3. Aplicación del Pre-Test (Escala de Actitudes hacia la Eficacia de equipo) al jefe formal y al personal a su cargo a los cuatro grupos.
- 8.4. Presentación de los resultados del Pre-Test (puntuajes crudos por factor) a cada grupo.
- 8.5. Definición del "Nivel Deseado" (para cada factor) al que cada grupo pretende llegar.
- 8.6. Implementación del "Programa de Integración y Desarrollo de Equipos" a través de la realización de juntas de trabajo, durante 4 meses, con la participación del facilitador de procesos de grupo, en cada uno de los grupos.

- 8.7. Aplicación del Post-Test (Escala de Actitudes hacia la Eficacia de Equipos) y cierre de la participación del - facilitador de procesos en cada grupo de trabajo.
- 8.8. Presentación de resultados del Post-Test (puntuajes crudos por factor) a cada grupo.
- 8.9. Seguimiento a la realización de las juntas de trabajo - y a los compromisos establecidos en cada grupo, des - pués de tres meses de llevado a cabo el cierre de la - participación del facilitador de procesos del programa de integración y desarrollo de equipos en cada grupo.

9. Modelo Estadístico.

Los puntajes crudos de cada sujeto para cada factor, obteni - dos a partir de la aplicación de la escala de actitudes ha - cia la eficacia grupal, fueron analizados estadísticamente - mediante la prueba del "Signo-Rango de Wilcoxon" con el pro - pósito de comparar las mediciones de las fases "Pre-Test/ - Post-Test" en los grupos experimentales (A, B, C, D), obti - niéndose valores "Z" con una probabilidad de ocurrencia con - forme a la H_0 igual o menor que $\alpha = 0.05$. Con tal crite - rio se obtienen puntajes con diferencias significativas en - tre las dos mediciones que permitirán identificar los facto - res que favorecen la eficacia grupal.

La fórmula estadística de la prueba del signo-rango de - - - Wilcoxon se describe a continuación:

Esta prueba analiza información acerca de la dirección de - las diferencias de las parejas de puntajes, así como de su - magnitud relativa.

De mayor peso al par que muestra una diferencia grande entre las dos condiciones, que al par que exhibe una diferencia pequeña. Puede hacer el juicio de mayor que entre las aplicaciones de cualquier par, y también entre los puntajes de dos diferencias cualquiera precedentes de 2 pares.

Si la suma de los rangos positivos es muy diferente de la de los rangos negativos, deduciremos que el tratamiento V.I. llevado a cabo, tiene efecto sobre la V.D. de este estudio, y de este modo rechazaremos la H_0 planteada.

Esta prueba supone que la variable en consideración tiene - una distribución continua como base de los puntajes. La escala de medición es por lo tanto "ordinal".

El tratamiento estadístico de datos se realizó según lo presentado en el apéndice 2.

Primeramente, se llevó a cabo un análisis de los puntajes -- crudos por grupo. Un segundo análisis, se realizó con los -- puntajes de los 16 sujetos, sin relacionar su pertenencia a un determinado grupo: A, B, C, D, ya que se considera, que si el modelo propuesto tiene algún efecto positivo, lo tiene sobre cada individuo, reflejándose a nivel de grupo el cambio logrado en los factores comprometidos con la eficacia de una unidad organizacional.

Estos son los pasos para la aplicación de la prueba de rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon (Siegel, 1956):

- a) Para cada par igualado, se determina la diferencia del -- signo (d_i) entre los dos puntajes.
- b) Se ordenan estas d_i sin respetar el signo. Con las d_i -- pares, se asigna el promedio de los rangos ligados.
- c) Se añade a cada rango el signo (+ ó -) de la d_i que repre-- senta.
- d) Se determina T, la más pequeña suma de los rangos iguala-- dos.
- e) Se determina N, el número total de d_i con el signo.
- f) El procedimiento para determinar la significación del v_a

los observado de T depende del lado de H_1 :

- Si N es 25 o menor, la tabla 8, contiene los valores críticos de T para diferentes tamaños de N . Si el valor observado de T es igual o menor que el dado en la tabla, para un nivel de significación particular y una N particular, H_0 puede ser rechazada en ese nivel de significación.
- Si N es mayor que 25, se calcula el valor de Z definido por la siguiente fórmula:

$$T = \frac{N(N+1)}{4}$$

$$Z = \frac{\sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}}}{\sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}}}$$

Se determina su probabilidad asociada conforme a H_0 con la tabla A. Para una prueba de dos colas se duplica el valor de p . Si la p obtenida es igual o menor que α , se rechaza H_0 .

RESULTADOS .

Los resultados obtenidos para los diferentes grupos experimentales denominados "A", "B", "C" y "D") se presentan en forma resumida a continuación. En cada tabla se señalan con asteriscos aquellos factores en los que se encontraron diferencias estadísticamente significativas, entre los puntajes "Antes" de llevar a cabo las Juntas de Trabajo y los puntajes "Después" de realizar dichas Juntas.

GRUPO "A"

FACTOR	Antes		Después	
	Media	Des. Std.	Media	Des. Std.
I	13.857	2.476	13.429	2.820
II	13.857	2.476	14.429	1.512
III	14.429	1.512	14.429	1.512
IV	13.857	2.464	14.571	1.813
V	13.857	2.908	14.429	2.976
** VI	9.571	2.787	12.857	2.908
VII	13.000	2.868	13.571	1.387
VIII	12.857	2.923	13.857	1.436
** IX	13.429	2.982	13.714	1.113

** Diferencia significativa ($p \leq 0.025$)

GRUPO "B"

FACTOR	Antes		Después	
	Media	Des. Std.	Media	Des. Std.
I	12,206	2,070	14,000	1,632
* II	12,206	1,790	13,571	2,070
III	11,857	1,574	13,386	2,812
* IV	10,714	0,851	13,386	1,254
V	11,386	1,254	13,386	1,704
** VI	7,857	2,116	12,857	1,676
VII	13,000	1,355	13,429	1,134
VIII	13,000	2,046	13,429	1,902
** IX	8,857	1,468	13,143	1,865

* Diferencia significativa ($p \leq 0.050$)

** Diferencia significativa ($p \leq 0.025$)

GRUPO "C"

FACTOR	Antes		Después	
	Media	Des. Std.	Media	Des. Std.
I	13,143	2,340	14,286	1,486
II	13,143	1,374	12,343	1,604
III	13,714	2,138	13,714	1,604
IV	13,857	1,804	14,571	1,387
V	14,000	1,633	14,429	0,535
** VI	10,000	1,826	13,286	1,380
VII	14,857	0,680	13,286	2,213
VIII	13,714	1,880	13,857	1,461
* IX	12,000	1,291	13,429	1,134

* Diferencia significativa ($p \leq 0.050$)

** Diferencia significativa ($p \leq 0.025$)

FACTOR	Antes		Después	
	Media	Dev. Est.	Media	Dev. Est.
I	11,420	2,820	14,000	1,820
II	11,420	1,818	12,880	2,800
III	11,420	1,718	14,000	1,820
* IV	11,420	1,874	14,000	1,820
V	14,520	1,810	15,050	2,810
** VI	16,570	1,710	13,420	2,870
VII	14,100	1,800	15,140	2,820
VIII	14,500	1,820	14,600	1,820
** IX	11,870	1,718	14,714	1,810

* Diferencia significativa ($p \leq 0,050$)

** Diferencia significativa ($p \leq 0,025$)

TODOS LOS SUJETOS

FACTOR	Antes		Después	
	Media	Dev. Est.	Media	Dev. Est.
I	11,420	1,870	11,670	1,800
II	11,470	1,790	11,550	1,650
* III	11,440	1,800	11,450	1,800
*** IV	11,420	1,870	11,370	1,670
** V	11,420	1,790	11,310	1,810
*** VI	11,420	1,830	11,310	1,820
VII	11,470	1,810	11,450	1,710
VIII	11,440	1,810	11,740	1,870
*** IX	11,420	1,800	11,750	1,800

* Diferencia significativa ($p \leq 0,050$)

** Diferencia significativa ($p \leq 0,025$)

*** Diferencia significativa ($p \leq 0,001$)

RESULTADOS.

Las diferencias más claras entre las puntuaciones antes y después se encontraron en todos los grupos para los factores VI y IX. Estas diferencias fueron significativas ($p \leq 0.025$) en los cuatro grupos al considerar el factor VI (Reconocimiento y Reconstrucción en el Trabajo) y en los grupos A, B, y D, en el factor IX (Percepción de Desarrollo en el Trabajo).

Asimismo, en el último factor se encontraron diferencias significativas para el grupo C, sólo que en un nivel menor ($p \leq 0.050$).

En lo que se refiere al factor IV (Comunicación entre los miembros) se encontraron diferencias significativas ($p \leq 0.050$) en los grupos B y D.

El factor II (Claridad en la Misión de Equipo) mostró diferencias significativas ($p \leq 0.010$) solamente en el caso del grupo B.

Al analizar la tabla con los datos de "Todos los Sujetos" se encontró el factor III (Sentimiento de Pertenencia a un Grupo) con diferencias significativas ($p \leq 0.050$). Es importante señalar que este factor no presenta significancia al considerar los datos por grupo.

Otro factor que no muestra diferencias significativas en cada grupo es el V (Comunicación entre Gerente y Subordinados), sin embargo, al procesar los datos de todos los sujetos se observa una significación bastante alta ($p \leq 0.025$).

Por último, los factores IV (Comunicación entre los miembros), VI (Reconocimiento y Retroalimentación en el trabajo) y IX (Preocupación de Desarrollo en el Trabajo) muestran un alto nivel de significancia ($p \leq 0.001$) en el tratamiento con todos los datos de los sujetos, manifestándose cambios muy significativos que rebasan a los registrados a nivel de grupo.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada, se puede considerar que la eficacia de un grupo se obtiene cuando los objetivos que éste ha planteado alcanzar, son logrados dentro del tiempo establecido y con una adecuada administración del esfuerzo de todos sus integrantes.

La eficacia de un grupo, se puede reconocer a través de varios signos. El primero de ellos, es que las metas y objetivos sean realistas y alcanzables por sus miembros.

Otro atributo, es el grado de cohesión, visto en sus procesos de interacción social y de su espíritu de grupo.

Un aspecto más, es el efecto sinérgico sobre la actividad de un equipo de trabajo. Esto es, que el grupo en su totalidad, es más poderoso que la suma de sus miembros individuales.

Bajo este contexto, el interés de su estudio, ha sido identificar los factores que ayudan a que un equipo de trabajo pueda tener un mejor nivel de eficacia, estudiando el análisis de los procesos sociales relacionados con su cohesión grupal.

Y en este sentido, se pudo observar que las diferencias encontradas entre las mediciones "antes-después" de la aplicación del MODELO DE INTEGRACION Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO, señalan que éste tiene un efecto en las percepciones y actitudes de los integrantes de los grupos evaluados, con respecto a sus procesos de interacción social.

Los cuatro grupos evaluados, presentan cambios significativos en sus respuestas a la "Escala de Actitudes hacia la Eficacia de -- Equipo", para los siguientes factores:

- II. Claridad en la misión de equipo
- III. Sentimiento de pertenencia a un grupo
- IV. Comunicación entre los miembros
- V. Comunicación entre gerente y colaboradores
- VI. Reconocimiento y retroalimentación en el trabajo
- IX. Percepción de desarrollo en el trabajo

A pesar de que los cambios obtenidos, no se dan de igual manera en los cuatro grupos para los diferentes factores evaluados, se puede comentar lo siguiente.

En los grupos de esta investigación, la cohesión está relacionada con el grado en que sus miembros desean permanecer en ella, y en la medida en que se preocupan por su respuesta, motivando a sus integrantes a contribuir al bienestar de su grupo.

Asimismo, se puede considerar que su cohesión se da por el tipo y la fuerza de su líder, ya que su dirigente se preocupa por comunicar y referir los objetivos de cada grupo. Esta comunicación que se manifiesta directa y constantemente, entre sus miembros y de éstos con su líder, ayuda a planear y realizar los proyectos de trabajo dentro de lo establecido.

Y, sin lugar a dudas, un factor para el cual estos grupos dan gran importancia, es el correspondiente a sus procesos de retroalimentación en el trabajo, ya que al juzgar su propio desempeño y sus logros, se propicia la autoeficacia y el autocontrol, ayudando a clarificar y definir sus expectativas de progreso y desarrollo individual y grupal.

Por otro lado, los factores para los que no se asocia un cambio significativo en esta investigación, son:

- I. Claridad en las tareas
- VII. Interés y motivación hacia el trabajo
- VIII. Colaboración entre los miembros

Estos factores, que no presentan en su evaluación un incremento, o bien, en los que se da una disminución de sus puntuajes, pudieran haber sufrido lo que Colebatchewski, Billingsky y Yeager - (1976), han llamado cambios "Beta y Gamma".

Estos cambios indican, que pudo darse, una "recalibración" de los intervalos en un continuo constante, como resultado de la intervención de desarrollo de equipos, en la que sus miembros pudieron ver sus procesos de modo muy distinto. Asimismo, podría darse el caso, de que los miembros de los grupos de esta investigación, llegaran a la conclusión de que determinados factores no eran tan importantes en su experiencia de desarrollo de equipos, decidiendo que sólo ciertos factores eran los sobresalientes.

Un aspecto más que se observa en este estudio, es que los factores que presentan cambios significativos, parecen estar relacionados con los factores de la "Teoría de Motivación-Higiene" de Herzberg (1966). El fundamento de la idea, es que los motivos en el trabajo, son los factores que satisfacen la necesidad que el individuo tiene de crecimiento psicológico, especialmente realización, reconocimiento, responsabilidad, avance y oportunidad.

Del mismo modo, los resultados obtenidos, confirman los encontrados por Casillas Gómez (1960), con respecto a las características que debe reunir un grupo ideal de trabajo.

Otro punto a comentar, es que el éxito o el fracaso en las rela-

ciones interpersonales, está ligado íntimamente a nuestras actitudes. Todo grupo puede concebirse como una situación de influencia social en que las relaciones de los miembros con su dirigente y entre sí constituyen el principal vehículo para promover el cambio.

El proceso de cambio básico en el aprendizaje grupal, es el cambio en las actitudes. Este constituye el núcleo del proceso de aprendizaje y, a menos que se produzca un cambio en las actitudes, no puede haber modificación en la conducta (Dyer, 1974).

En esta investigación, el cambio de actitudes hacia los procesos de grupo, es evidente para los factores mencionados, sin embargo, la falta de un seguimiento periódico, limita el establecer conclusiones definitivas, en cuanto a determinar si este cambio actitudinal permanecerá en el comportamiento de cada grupo (Lewis, 1954). El conocer en qué medida el nuevo nivel de comportamiento es seguro contra el cambio, es un área a investigar en posteriores estudios relacionados con el que nos ocupa.

De esta manera, se puede comprender que la fuerza de todo grupo es producto, de muchos factores diferentes. El análisis constante de los procesos de grupo, como se ha venido discutiendo, se es una práctica común. A pesar de esto, debería realizarse todo dirigente que desea mejorar el rendimiento de su grupo. Así, el grupo bien administrado adoptará estas prácticas para medir

su crecimiento, su progreso y su eficacia.

La técnica de desarrollo de equipos, por sí misma, no es suficiente para lograr la eficacia organizacional deseada, además, es necesario contar con el consenso y apoyo de los empresarios, así como de los trabajadores interesados y que el sistema reconozca los esfuerzos, a la dedicación de tiempo y energía a estructurar y desarrollar un equipo de trabajo.

La mayoría de las sociedades han evolucionado hasta alcanzar un nivel de necesidades humanas, representando así, las "relaciones de grupo" ventajas importantes, no sólo para las organizaciones que buscan el logro de eficientes resultados, sino también para quienes tienen el deseo de lograr y mantener un sentido de valor e importancia personal.

BIBLIOGRAFIA

- Alban, S. y Follett, I. Desarrollo de Grupos, Revista "Management Today" (en español), Mayo 1984.
- Bain, D. Productividad, Ed. Mac Graw-Hill, México 1966.
- Barragan, R. Sociología Industrial, Ed. Trillas, México 1975.
- Beckhard, R. Desarrollo Organizacional: Estrategia y Modelos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Beckhard, y Harris, Transiciones Organizacionales, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1980.
- Bennis, W. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Blake, y Mouton, El Modelo de Cuadro Organizacional "GRID", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1973.
- Burke, W. Desarrollo Organizacional, Ed. SITEA, México 1988.

Casillas, G. Hacia un Paradigma de Grupos, Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, México 1980.

Castañó, D., Sánchez, G. Desarrollo Social y Organización, Ed. IIESA, México 1980.

Castañó, D. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones, Ed. UNAM, México 1984.

Castro, L. Diseño Experimental con Estadística, Ed. Trillas, México 1978.

Davis, y Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 1968.

Dyer, W. Formación de Equipos, Ed. SITESA, México 1988.

Ferrer, L. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México 1988.

Fordyce, J. y Nil. R. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1980.

French, W. y Bell, C. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, Ed. Diana, México 1979.

Garofa, M., Rodríguez, C. El Trabajo en Equipo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1983.

Gellerman, S. Motivación y Productividad, Ed. Diana, México 1978.

Hanon, R. Eficiencia Personal y de la Organización, Ed. Hispano - Europea, Barcelona, España 1978.

Hess, E. El Comportamiento Humano en la Organización, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1980.

Kerlinger, F. Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología, Ed. Interamericana, México 1975.

Levy-Leboyer, Claude. Psicología de las Organizaciones, Ed. Plaza y Janés, Barcelona, España 1973.

Likert, R. Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Ed. Dousto, - Salbas 1969.

Mayo, E. Problemas Humanos de una Civilización Industrial, Ed. -- Nueva Visión, Buenos Aires 1972.

Mc Gregor, D. El Administrador Profesional, Ed. Diana, México -- 1986.

Mc Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas, Ed. Diana, México 1981.

Mc Guigan, Psicología Experimental, Ed. Trillas, México 1971.

Memorias 7o. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México, Universidad de Monterrey, Monterrey, N.L. 1988.

Nadler, D. La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional, - Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1983.

Pack, S. López. Cómo Investigar en Ciencias Sociales, Ed. Trillas, México 1979.

Paiz, A., Margulies, M. Desarrollo Organizacional, Ed. Diana México 1981.

Trist, E. Una Crítica Sociológica de la Administración Científica, Revista "Reflejos", México 1980.

Ruysen, y Haber, Estadística para las Ciencias Sociales, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1984.

Schein, E. Consultoría de Procesos, Ed. SITSA, México 1988.

Schein, E. Psicología de la Organización, Ed. Prentice Hall International, México 1982.

Siegel, L., Lanc. J. Psicología de las Organizaciones Industriales, Ed. CECSA, México 1980.

Virtan, . Los Dinamismos Sociales, Ed. Herder, México 1968.

Maisarman, . Escala de Medición en Ciencias Sociales, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.

A P P E N D I C E S

A P E N D I C E "I"

QUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUCCIONES

Con el objeto de buscar formas que mejoren las condiciones del trabajo que desempeña, necesitamos conocer su opinión en relación a diferentes aspectos de la unidad organizacional en que labora. Para tal fin le presentamos una serie de afirmaciones, usted debe marcar el cuadro que está debajo de cada afirmación para señalar la opinión que mejor describe lo que usted piensa acerca de su trabajo actual.

Ejemplo:

Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DISACUERDO	TOTALMENTE EN DISACUERDO
--------------------------	------------	-------------	---------------	-----------------------------

Si realmente usted se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, debe marcar el cuadro, que debajo de la afirmación dice: TOTALMENTE DE ACUERDO, con lo cual usted manifiesta su conformidad hacia la afirmación. Si por el contrario usted no siente ningún orgullo de pertenecer a la empresa, debe marcar el cuadro: TOTALMENTE EN DISACUERDO.

Según el grado de conformidad hacia la afirmación, usted debe marcar lo que mejor describa su opinión actual.

Sea sincero, ya que nos gustaría tener de usted la respuesta más honesta, porque de ésta dependerá tener información verídica para satisfacer las necesidades reales.

No hay respuestas correctas o equivocadas, ya que cada persona es diferente y tiene sus propios sentimientos y formas de percibir las condiciones de trabajo.

La información que nos brinde será confidencial, por lo que no es necesario que anote su nombre.

GRACIAS.

1.- LA MAYORIA DE LAS VECES VOY A TRABAJAR MAS POR OBLIGACION QUE POR GUSTO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

2.- REALMENTE DESCONOZCO LA IMPORTANCIA DE MI PUESTO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

3.- ME SIENTO SATISFECHO PORQUE FORMO PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

4.- LOS ESTIMULOS DE DESARROLLO QUE OFRECE LA EMPRESA SON ADECUADOS.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

5.- LA EMPRESA RECOMPENSA A LAS PERSONAS QUE HACEN BIEN SU TRABAJO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

6.- TIENGO CLARAS LAS FUNCIONES DE MI PUESTO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

7.- REGULARMENTE MI JEFE ESCUCHA LAS OPINIONES DE LOS COMPAÑEROS DE MI OFICINA.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

- 8.- CONSIDERO LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO QUE CABE COMPARTIRLO HACER EN MI OFICINA.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 9.- MI GRUPO CONOCE EXACTAMENTE EL TRABAJO QUE SE DESARROLLA EN MI OFICINA.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 10.- ES FACIL OBTENER AYUDA DE LA SINTE DE MI GRUPO DE TRABAJO CUANDO LA NECESITO.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 11.- MI JEFE ME HACE SABER QUE TAN BIEN DESARROLLO MI TRABAJO.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 12.- CONSIDERO QUE MI TRABAJO ES MAS BIEN ORGANIZABLE.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 13.- TIENDO CONFLICTOS INTERPERSONALES CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 14.- ME AJUSTO ANTES A RESOLUCIONAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS AL TRABAJO.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|

- 13.- TENGO CONFIANZA PARA COMUNICAR MIS PUNTOS DE VISTA A MI JEFE EN RELACION A PROBLEMAS DE TRABAJO.
- | | | | | |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
| Siempre | Casi siempre | A veces | Rara vez | Nunca |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
- 14.- LOS INTEGRANTES DE MI OFICINA TIENEN UNA IDEA CLARA DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.
- | | | | | |
|-------|------------|---------|------------|-------|
| Todos | Casi todos | Algunos | Casi nadie | Nadie |
|-------|------------|---------|------------|-------|
- 15.- SIEMPRE QUE MI JEFE ES COMPRENSIVO Y ESTA DISPUESTO A AYUDARME.
- | | | | | |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
| Siempre | Casi siempre | A veces | Rara vez | Nunca |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
- 16.- LA COMUNICACION CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES FORMAL Y FRÍA.
- | | | | | |
|-----------|----------------|-------------|----------------|-----------|
| Con todos | Con casi todos | Con algunos | Con casi nadie | Con nadie |
|-----------|----------------|-------------|----------------|-----------|
- 17.- MI TRABAJO ES RECONOCIDO POR MI JEFE.
- | | | | | |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
| Siempre | Casi siempre | A veces | Rara vez | Nunca |
|---------|--------------|---------|----------|-------|
- 18.- LOS MIEMBROS DE MI OFICINA SENTIMOS QUE FORMAMOS UN VERDADERO EQUIPO DE TRABAJO.
- | | | | | |
|-------|------------|---------|------------|-------|
| Todos | Casi todos | Algunos | Casi nadie | Nadie |
|-------|------------|---------|------------|-------|
- 19.- PARA DIA APRENDO MAS Y ME DESARROLLO COMO PERSONA EN MI TRABAJO.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
- 20.- A MI JEFE LE IMPORTA COMO PERSONA.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|----------|---------------|--------------------------|

23.- SECRETO QUE MI JEFE ME ACLARE LAS TAREAS QUE TENGO QUE HACER
REOLLAR.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

24.- LA MAYORIA DE LAS ACTIVIDADES QUE TENGO QUE HACER EN MI TRABAJO
PARECEN SER TRIVIALES Y SIN UTILIDAD.

Siempre	Casi siempre a veces	Rara vez	Nunca
---------	----------------------	----------	-------

25.- ESTOY UBICADO EN UN PUESTO ADECUADO A MIS CAPACIDADES.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

26.- EL NIVEL DE COMUNICACION CON MI JEFE ME SATISFACE.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

27.- ME FASTIDIA EL TRABAJO QUE REALIZO EN MI PUESTO.

Siempre	Casi siempre a veces	Rara vez	Nunca
---------	----------------------	----------	-------

28.- RARA VEZ SE HACEN JUNTAS DE TRABAJO EN MI OFICINA PARA QUE
NOS SEÑALEN QUE TAN BIEN O MAL TRABAJAMOS.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

29.- EXISTE Poca COMUNICACION Y RELACION CON MIS COMPAÑEROS DE
TRABAJO.

Con todos	Con casi todos	Con algunos	Con casi nadie	Con nadie
-----------	-------------------	----------------	-------------------	--------------

30.- NUESTRA OFICINA ES EFICIENTE PORQUE FORMAMOS UN EQUIPO DE
TRABAJO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

21.- CÓMO SON TODAS LAS TAREAS QUE CORRESPONDEN A MI PUESTO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

22.- EL INTERÉS DE LA INFORMACIÓN ES IMPORTANTE Y DESCONOCERLO =
LOS OBJETIVOS LOGRANDO POR LOS DEMÁS MIEMBROS DE LA OFICINA.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

23.- MI TRABAJO ES REPETITIVO Y NO APRENDO CASI NADA.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

24.- MI JEFE AYUDA A SUS SUBORDINADOS A DESARROLLAR SUS HABILIDA-
DES.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

25.- CONSIDERO QUE MI TRABAJO ACTUAL ES SIGNIFICATIVO E IMPORTANTE.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

26.- TIENDO CLARA LA TRASCENDENCIA DE MI TRABAJO.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA "ESCALA DE ACTITUDES HACIA LA EFICACIA DE EQUIPO"

P U N T A J E S C R U D O S

<u>SUJETOS</u>	<u>F A C T O R E S</u>			
	I PRE-POST	II PRE-POST	III PRE-POST	IV PRE-POST
1 GPO. "A"	16-16	16-16	16-15	14-15
2	13-12	13-13	13-13	14-16
3	14-10	14-15	16-15	12-12
4	14-12	14-14	14-14	15-16
5	12-8	12-11	13-11	14-15
6	12-14	12-12	12-11	16-16
7	16-25	14-18	15-14	12-12
8 GPO. "B"	12-15	16-13	16-18	16-14
9	16-15	12-12	14-11	12-14
10	12-13	14-14	12-15	12-12
11	14-14	14-15	12-11	16-14
12	14-16	16-13	16-10	13-14
13	16-14	12-12	12-15	16-11
14	8-11	14-14	11-11	12-14
15 GPO. "C"	16-12	12-12	12-13	15-16
16	14-14	14-14	16-15	12-14
17	11-11	12-12	12-11	14-11
18	14-14	14-14	14-13	14-14
19	14-16	14-15	12-12	12-13
20	13-11	16-11	12-12	12-13
21	12-15	12-12	16-13	15-16
22 GPO. "D"	14-14	15-13	12-14	14-14
23	12-14	12-12	12-13	14-15
24	16-14	12-12	15-14	12-14
25	12-14	15-13	15-14	12-12
26	8-11	16-14	16-14	12-12
27	14-13	14-14	12-12	15-16
28	15-14	11-12	14-13	12-14

PUNTAJES CRUDOS

	<u>F A C T O R E S</u>				
	V	VI	VII	VIII	IX
<u>SUJETOS</u>	<u>PRE-POST</u>	<u>PRE-POST</u>	<u>PRE-POST</u>	<u>PRE-POST</u>	<u>PRE-POST</u>
1 GPO.	14-13	8-13	14-14	13-18	9-15
2 "A"	14-14	8-13	12-13	12-13	10-15
3	17-15	9-13	13-16	13-14	9-12
4	15-16	9-14	14-12	14-14	8-14
5	14-14	10-12	12-12	12-12	12-13
6	14-15	8-14	14-14	14-12	13-14
7	14-14	8-12	12-14	12-18	12-13
8 GPO.	12-11	6-10	12-13	8-12	10-12
9 "B"	10-14	10-14	12-15	15-14	9-14
10	12-12	7-12	14-14	12-12	10-14
11	13-16	8-13	14-14	14-15	9-14
12	18-14	5-12	11-12	14-15	6-12
13	12-12	11-15	14-14	8-13	8-14
14	14-14	8-14	12-12	12-11	10-12
15 GPO.	14-14	9-12	14-15	14-18	11-12
16 "C"	13-14	11-15	13-18	12-13	14-15
17	15-15	12-13	12-12	14-13	10-14
18	11-16	7-12	14-15	12-13	12-14
19	15-14	12-15	15-15	12-15	12-13
20	14-14	10-14	14-15	15-15	13-14
21	14-15	8-12	14-12	12-12	12-12
22 GPO.	14-16	8-12	14-18	14-18	14-14
23 "D"	13-14	10-13	14-14	13-13	12-16
24	14-16	7-14	14-16	14-15	11-13
25	14-15	8-14	15-15	13-14	12-14
26	15-15	12-13	15-16	12-13	10-15
27	12-14	12-13	13-14	14-12	12-14
28	15-15	12-15	15-15	14-14	9-15