

320802

6
2ej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la U. N. A. M.

"DIRECCION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Laura Alicia López Lena Pérez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO I

1.- Panorama General de los Grupos de Trabajo	1
1.1. Definición	2
1.2. Clasificación	4
1.2.1. Grupos Formales	4
1.2.2. Grupos Informales	5
1.2.3. Grupos de Referencia	7
1.3. La Administración Participativa	10

CAPITULO II

2.- Papel y Función del Grupo en una Organización	17
2.1. Roles de los Miembros del Grupo	17
2.2. Fenómenos Grupales	18
2.3. Relaciones entre Grupos	35

CAPITULO III

3.- Dirección de los Grupos de Trabajo	40
3.1. Objetivos de los Grupos dentro de la Organización	40

3.2. Facilitador del Grupo	41
3.3. Características del Coordinador del Grupo	47
3.3.1. Conocimiento y Dominio del Trabajo	50
3.3.2. Capacidad para Dirigir, Asesorar y Rectificar el personal bajo su mando	53
3.3.3. Actitud Adecuada en las Relaciones con los demás	56
3.3.4. Conciencia de Seguridad dentro de cualquier tra- bajo	59
3.3.5. Ética y Moral	62

CAPITULO IV

4.- Caso Práctico: "Importancia de los Grupos de Trabajo en una Institución Pública de Servi- cio"	65
4.1. Hipótesis	65
4.2. Universo	65
4.3. Muestra	66
4.4. Cuestionario	67
4.5. Tabulación	68

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Desde los orígenes de la Administración los conocimientos relacionados con la Administración del Personal han ido cambiando y progresando, surgiendo un cambio muy importante, el cual ha sido que al trabajador o empleado se le considere ya como ser humano y no una simple máquina para hacer y producir trabajo.

Se han venido haciendo una serie de investigaciones dedicadas a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

A partir de ese momento, los estudios se han ido intensificando, multiplicando y profundizando, presentando actualmente una serie de datos y conclusiones muy interesantes, — que ya han sido aplicados con buenos resultados en el terreno experimental del funcionamiento de los grupos.

Es por esto que el presente estudio se refiere a los — grupos de trabajo, teniendo como objetivo investigar la dirección y la integración de los grupos de trabajo y la importancia de la concientización sobre las características que — involucran al coordinador del grupo.

El presente estudio quedó constituido por cuatro capítulos:

El primero corresponde al panorama general de los grupos de trabajo, planteando su definición y clasificación, -- así como también se menciona la Administración Participativa.

En el segundo capítulo se habla sobre el papel y función del grupo en una organización, mencionando los fundamentos que intervienen en el desarrollo de los grupos y por último se menciona la relación existente entre los miembros de éstos.

El capítulo tercero está constituido por la dirección -- que se le ha de dar a un grupo dentro de la organización,

por último, el capítulo cuarto queda conformado por el desarrollo de la investigación de campo, presentando la importancia de los Grupos de Trabajo en una Institución Pública de Servicios.

La metodología de este estudio, combina la investigación documental con la de campo, utilizando para ésta la -- aplicación de cuestionarios, a fin de conocer si realmente -- se le da la importancia adecuada a los grupos de trabajo dentro de una Institución Pública de Servicios.

En la coordinación y dirección de los grupos de trabajo, la intervención o participación del Licenciado en Administración, es de suma importancia ya que cuenta con los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo dichas tareas y -- así satisfacer los objetivos tanto del grupo como los de la Institución.

CAPITULO I

PROGRAMA GENERAL DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

El hombre es un ser social. Los psicólogos podrán disputar acerca de si ha nacido con la necesidad de estar en sociedad o si la adquiere con los comienzos de su existencia, de todos modos, la necesidad de relacionarse con otras personas es uno de los impulsos humanos más fuertes y más constantes.

Hemos visto que las necesidades sociales figuran entre las motivaciones más poderosas y más compulsivas.

Las personas que integran las organizaciones se comportan como miembros de grupos, y su pertenencia a dichos grupos ayudan a dar forma a su comportamiento de trabajo y a sus actitudes respecto a la organización y a sus labores. Existen dentro de la organización grupos formales, informales y de referencia. En realidad son un bloque fundamental que sirve de cimiento para levantar a la organización. Puesto que la dirección no puede cumplir con sus fines más que por medio de su labor con las personas, tienen que trabajar por medio de grupos.

La Administración Participativa, constituye una nueva forma de dirigir y organizar las organizaciones.

DEFINICION

Para poder hablar de los grupos, debemos saber que se entiende por éstos, por lo que citaré algunas definiciones dadas por diferentes autores.

1.- Schein:

Un grupo se da cuando dos o más personas entablen cualquier clase de relación entre sí.

2.- Bony:

El grupo se da cuando existan dos o más personas que poseen como una de las cualidades en sus relaciones cierta independencia y cierta unidad reconocible.

3.- Homans:

Como un número de personas que se comunican entre sí, - muchas veces durante el transcurso del tiempo; si son pocas las personas en el grupo, cada persona puede comunicarse con todas las demás, no por segunda mano, a través de otras personas, sino cara a cara.

4.- Krech:

Cuando dos o más personas se reúnen con las siguientes condiciones se da un grupo:

- Cuando las relaciones entre los miembros son interdependientes, la conducta de uno de ellos influye en la conducta de los demás.

- 1.- Schein, E. Organizational Psychology. Prentice hall INC 1970, Pag. 25
- 2.- Bony, M.A., Dinámica de los Grupos en la Educación, Ed. Aguilar, 1973, Pag. 31

- Los miembros del grupo comparten una ideología, o sea un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la conducta de los miembros.

5.- Julieta Cohen:

Una relación significativa entre dos o más personas con una finalidad que, en acción conjunta, tienden a satisfacer sus necesidades.

6.- Deutsch:

En la medida que los individuos que lo comprenden persiguen fines promotivamente interdependientes.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, concluyo que un grupo es una pluralidad de individuos que se comunican entre sí e interactúan en una acción cooperativa con el fin de lograr un objetivo común.

Un grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tienen su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad. Pronto se evidencia para los que observan y trabajan con varios grupos, que un grupo también tiene su propia y única personalidad, la cual lo distingue de otros. Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como la personalidad de los individuos que lo integran y la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él.

-
- 3.- Klineberg, Psicología Social, Fondo de Cultura Económica 1969, Pag. 411
- 4.- Krech, D., Crutchfield, R.S. y Ballachey, Psicología Social, Biblioteca Nueva, 1972, Pag. 395

CLASIFICACION

Dentro de una organización existe, el grupo formal para alcanzar objetivos organizacionales; por consiguiente, es la organización la que lo establece, mantiene y sustenta. Las tareas u objetivos del grupo suelen estar bien definidas y sus miembros le son asignados sin tener en cuenta sus deseos personales o sus aptitudes para trabajar juntos. Los grupos informales tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo y cuando unas normas de un grupo sirven de referencia a una persona, éste es uno de los grupos de referencia. Son los tres grupos que serán explicados en los siguientes puntos.

GRUPOS FORMALES

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración:

1.- Los grupos formales permanentes: son estructuras que persisten continuamente en la organización, por ejemplo; el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los

5.- Fernández de Cohen J. y Cohen Degovia, G., El Grupo Operativo, Ed. Extemporeneas, 1973, Pags. 31-32

6.- Spratt, W.J., Grupos Humanos, Ed. Paidós, 1973, Pag. 9

diversos departamentos de la organización.

2.- Los grupos formales temporales: son comisiones o fuerzas operativas que se crean para realizar un determinado puesto de trabajo, pero una vez que dicha misión se cumple cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que deban seguir realizando o que adopten una solución informal; los grupos formales temporales pueden existir un tiempo largo, lo que hace que sean temporales es que se hallen definidos de tal manera por la organización que se presentan como tales y que los miembros se conceptúan a sí mismo como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

GRUPOS INFORMALES

Son aquellos en los cuales las relaciones de los miembros están ligadas por aspectos emocionales e íntimos, se basan más en los sentimientos que en el cálculo.

Debido a que las personas no se limitan al trabajo y a ingresar en una organización ya que poseen necesidades ajenas al trabajo, buscan realizarlas mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización.

Existe una tendencia en las personas a formar parte de un grupo informal.

Las relaciones sociales desarrolladas dentro del contexto empresarial dan origen a la formación de grupos de carácter informal, producto no de las relaciones formales que se dan en la empresa, sino que esta clase de grupos surgen de una forma espontánea y cuyos miembros están unidos por una muestra de compañerismo, simpatía, acercamiento, amistad, comprensión y ayuda mutua. Existen además factores externos al ambiente de la empresa que contribuyen a la formación de estos grupos como son: la clase social a la cual pertenecen los individuos, su educación, costumbre, grado de instrucción, ideas políticas o credos religiosos, surgen pues, como consecuencia natural de las emociones humanas y de los intereses y sentimientos personales.

Lo importante es señalar a estos núcleos sociales dentro de la empresa como agrupaciones que surgen sin la exigencia formal de reglamentos y preceptos oficiales que favorecen grandemente a la organización si se orienta en su actuación hacia los fines que la empresa persigue y si al mismo tiempo estimulan el desarrollo, el bienestar y el progreso individual de sus componentes.

GRUPOS DE REFERENCIA

Cuando unas normas de un grupo sirven de referencia a una persona, éste es uno de los grupos de referencia de dicha persona.

Kelley (7) distingue dos tipos funcionales de grupo de referencia: 1) el normativo, establece y mantiene estándares para el individuo (sirve como fuente de los valores que asimile). 2) el comparativo, sirve como estándar de comparación de acuerdo con el cual el individuo se evalúa a sí mismo y a los demás (le permite evaluar su posición en relación con la de otros). Deben distinguirse los dos tipos de grupos de referencia de los grupos de interacción del individuo.

Un grupo de referencia puede ser positivo o negativo. Es positivo cuando sus normas o estándares son adoptados como marco de referencia. Es negativo cuando sus normas se rechazan en favor de normas contrarias.

En la teoría de los grupos de referencia existen dos problemas centrales:

1.- Los factores que determinan que un individuo elija su grupo de referencia entre los grupos a los cuales pertenece o no,

2.- Lo que determina en cada caso cuál de los diversos grupos pertinentes se seleccionara como grupo de referencia.

7.- Kelley, H. y Tribaut, J. W., Experimental Studios, 1970, Pág. 124

Para responder al primer problema, Merton (8) señala algunos factores en el nivel del grupo, del individuo y del sistema social:

1.- Cuando mayor sea el poder de los grupos de no pertenencia para otorgar prestigio al individuo (en comparación con el poder de sus grupos de pertenencia), mayor será la probabilidad de que los utilice como marco de referencia.

Esto significa que vamos a buscar grupos de referencia que tengan un cierto status para comparar con dicho grupo nuestras propias opiniones o capacidades. Lo que buscamos con ésto es lograr alcanzar un mayor status, por lo tanto, no vamos a elegir grupos de menor status que nosotros para hacer la evaluación.

2.- Cuando menos central sea la ubicación del individuo en sus grupos de pertenencia (cuanto mayor sea su tendencia a aislarse) mayor será la probabilidad de que elija un grupo de no pertenencia como marco de referencia.

Ureo que cuando esto pasa, el individuo no se siente totalmente integrado a su grupo, por lo que se ve en la necesidad de tomar a otro grupo como su marco de referencia.

3.- Hay pruebas que confirman que los sistemas sociales tienen tasas de movilidad (cambios de status social) relativamente altas, promueven la adopción de grupos de no pertenencia como grupos de referencia.

8.- Shepherd, Small Groups, Ed. Chandler, 1974, Pags. 10-12

4.- La personalidad individual también tiene su función y será un factor determinante en las decisiones del individuo.

Los grupos de referencia pueden operar en función de — clases bastantes específicas de evaluación y comportamiento. Algunos grupos de referencia influyen sobre un individuo sólo en un contexto muy limitado, mientras que otros ejercen — una influencia más profunda.

Al formarse grupos de trabajo dentro de la organización nos podemos encontrar con que algunos serán benéficos para — ésta, mientras que otros pueden ocasionarle a la institución problemas.

Por ejemplo al integrarse un grupo formal puede provocar beneficios a la compañía ya que si éste trabaja en un — clima de armonía y colaboración, se logrará un mayor rendimiento del personal, mayor productividad y menor tiempo.

En cambio si el clima es de rivalidad y competencia entre los sujetos que integran el grupo, entorpecerá el trabajo, no se logrará el objetivo, se usará mas tiempo, las personas quedarán molestas e insatisfechas.

En un grupo informal, la ventaja puede ser que las personas que forman el grupo, al tener un clima cordial dentro de la organización, se sentirán contentas dentro de ésta y —

umentará su rendimiento y por lo tanto aumentará la producción y se lograrán los objetivos tanto de la empresa como — los del individuo.

El problema que puede presentarse con los grupos informales es cuando las personas se interesan solamente en fomentar y mantener sus relaciones sociales, con sus compañeros — de trabajo y descuidan las actividades que tienen que realizar por considerarlas secundarias.

Por lo tanto al formarse grupos en una institución, pugna de traer consecuencias óptimas; el problema está en encontrar que los sujetos al formar parte de un grupo busquen satisfacer las necesidades propias de la organización y las suyas al mismo tiempo.

LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

La Administración Participativa se puede definir como — el acto de lograr que el trabajo se haga mediante la gente — pero creando una situación en la cual los subordinados puedan desarrollar una implicación mental y emocional en un número de situaciones que los impulse a contribuir al logro de las metas de grupo y a compartir la responsabilidad. (9)

La Administración Participativa involucra no sólo la — conducta del trabajador sino también una situación.

9.- Rosenfield, J. y Smith, M. Participative Management: An Overview, Personnel Journal, XLVI, 1967, Pags. 101-102

Existen todavía, muchas instituciones que, a pesar de - que se han esforzado en dar a sus empleados un trato más equitativo y humanitario, así como un ambiente de trabajo seguro y agradable (mucho de ello orillado por las normas generales de trabajo, establecidas en la Ley Federal de Trabajo) siguen creyendo, y continúan sin modificar sus ideas acerca de la naturaleza humana, considerando a sus subordinados, como una máquina más de su industria, e incapaces de participar en los objetivos de la organización.

De la Administración Participativa, nace el deseo de modificar totalmente, la forma de pensar de los Administradores tradicionales. Dirige sus esfuerzos a lograr una integración total entre los grupos, departamentos y niveles jerárquicos, así como a crear un ambiente, en el que el empleado pueda, de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales, dirigiendo y polarizando sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa. Constituye el intento deliberado, de unir el progreso de la competencia ejecutiva, con la satisfacción de las necesidades que experimenta el trabajador, de proyectar su yo, hacia un nivel más alto, y de su realización personal.

Al decir que con la Administración Participativa, nace el deseo de modificar la mentalidad del Administrador tradicional, me refiero a que pretende hacerle entender la natura

leza humana, desde otro ángulo completamente distinto. En — realidad el hombre no evita el trabajo, no siente repugnan—
cia hacia él, sino todo lo contrario, el esfuerzo físico y —
mental, constituye una fuente de satisfacción para él; así —
mismo, sostiene que el control externo y el castigo, no son
ni con mucho, los métodos ideales; para encauzar el esfuerzo
humano hacia los objetivos de la organización, sino que es —
el hombre, el que debe controlarse y dirigirse así mismo.
Por otro lado, el obrero, no necesita de la amenaza de un —
castigo para obligarlo a cumplir con sus deberes, ya que se
debe tener en cuenta, que el ser humano ordinario, no solo a
cepta sino que busca nuevas responsabilidades, por lo que es
lógico, que se comprometa a la realización de los objetivos
de la empresa, por las compensaciones asociadas a su cargo.

Los Administradores que apoyan la nueva Administración
están seguros de que en la vida industrial de hoy en día, —
las potencialidades del ser humano, están siendo utilizadas
sólo en parte, en tanto cuanto, la capacidad de desarrollar
la imaginación, ingenio y habilidad creadora, es caracterís—
tica de grandes, no pequeños sectores de población.

Todas estas ideas, señalan que la renuencia de la colabo—
ración humana con los fines de la organización, no son limi—
taciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa
para descubrir el potencial representado por los recursos in
dividuales.

Anteriormente se dijo, que una de las metas más importantes de la Administración Participativa, es la de lograr - que los grupos y departamentos, se integren totalmente, creando con ésto las condiciones necesarias para permitir a los miembros de la organización, realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la organización; por otro lado, la integración evitará que la dirección y el control, sean ejercidos a través del desarrollo de la autoridad, que tanto obstaculiza la aparición de los recursos y potencialidades humanas...

En cuanto al principio de la integración, éste trae consigo muchos factores, que deben ser tomados en cuenta para que funcione; considerando que uno de los más importantes, es que el Administrador, debe dejar de pensar, que lo único digno de tomarse en cuenta dentro de la organización, son las necesidades de ésta, es decir, las necesidades del individuo son tan importantes como las de la empresa, pero lograr una buena integración.

Desde luego, creo necesario hacer notar, que la integración perfecta, como todas las cosas en este mundo, no es posible alcanzarla; ni tampoco pretendo asegurar que el éxito de la organización depende de la anulación de la autoridad, al contrario, no se trata de negar la eficiencia de la autoridad en determinadas circunstancias, sobre todo cuando no -

puede lograrse la dedicación genuina de los empleados a los fines de la empresa, pero si de señalar, que ésto no es conveniente en todos los casos y efectos. Pero de algo si estoy convencida, el principio integrador, da al individuo la oportunidad de conseguir sus objetivos, a través de la prosperidad de la organización.

Por otro lado, volviendo a los métodos empleados por la organización, para lograr el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados, creo, que si se les da la oportunidad de ejercer la "autodirección" y el "autocontrol", éstos se irán acostumbrando paulatinamente a comprometerse al logro de las metas de la empresa, sin necesidad de otros procedimientos, y con ello logran además, su propia satisfacción.

La Participación, no puede ni debe ser tomada, como una fórmula mágica, de la que, de su aplicación depende, la desaparición de los conflictos y divergencias administrativas. Tampoco constituye una fórmula aplicable por cualquier gerente sea cual fuere su preparación y capacidad. Y en ningún caso se puede pensar que a través de ella, las relaciones industriales se van a transformar de la noche a la mañana.

La Participación en las organizaciones, consiste simplemente en brindar al personal, en las debidas condiciones, — oportunidad para intervenir en las decisiones que le afecten.

Ahora bien, en cuanto a la ubicación de la Participa—

ción, ésta tiene su origen, como es de suponerse, en la alta gerencia, ya que para que exista, se necesita no sólo de la aprobación de ésta por parte de los administradores, sino — también de una adecuada motivación a los colaboradores, que acostumbrados a no ser tomados en cuenta se mostrarán recelosos y reacios a aceptar esta nueva forma de administrar.

Por otro lado, la Participación debe existir en todos — los niveles jerárquicos de una organización, por lo que es — necesario aprender a confiar poco a poco, en las posibilidades de los empleados, y a dejar de pensar, que los únicos capaces de tomar una decisión inteligente, son los gerentes y Administradores.

El uso de la Administración Participativa, ha sido muy discutida por los críticos de ésta; algunos piensan que la — participación constituye una más, un artículo útil para su — colección de trucos ejecutivos en el que se obliga a la gente a hacer lo que ellos quieren, manejándolas de tal manera, — que logren que los participantes, contesten lo que el gerente ya tenía pensando, pero haciéndoles creer que es idea de ellos. Existe otro tipo de personas (adversarios también de este tipo de Administración) que consideran que es una forma de renuncia por parte de la gerencia; es decir, piensan — que si ponen en marcha la participación, dentro de la organización, ésta terminará por arrebatarles todo el control,

orillandolos a derrochar tiempo, mermar eficiencia y quitar efectividad a la gerencia.

Sin embargo, el buen uso de la Administración Participativa, no constituye ni con mucho, los usos mencionados anteriormente; todo lo contrario, si se pretende que la Participación sea un elemento que ayude al desarrollo y éxito de la empresa, ésta debe ser comprendida y utilizada, con un criterio sano y abierto, en el que no quepan mentalidades egoístas que quieran utilizarla únicamente como una forma de engañar a sus colaboradores, lograr con ello, una satisfacción personal.

La Participación crea un gran número de satisfacciones, en especial, la satisfacción personal de los colaboradores, en lo relativo a su yo, por lo cual pueden estimularlo hacia el logro de los objetivos de la organización.

CAPITULO II

PAPEL Y FUNCION EN UNA ORGANIZACION

Dentro de un grupo existe una estructura, en la cual — los diferentes miembros que lo integran desempeñan determinados roles, el cual determina la posición del individuo.

En una institución se presentan diferentes fenómenos — grupales, los cuales de una u otra manera influyen en el funcionamiento del grupo y de la misma institución.

Los grupos son de gran importancia en la institución, — son subsociedades en las que tiene lugar la interacción social.

Las relaciones entre grupo, constituye uno de los factores más importantes y complicadas en la vida organizacional.

ROLES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

La posición de un individuo en cualquier grupo siempre esta determinada por un rol específico.

Ralphinton (1):

Pueden existir diferentes tipos de roles de acuerdo a — la siguiente clasificación:

- De acuerdo a la edad y sexo

1.- Ralphinton, Función del Grupo, Lindgren, 1972, Pág 171

- Por la familia, parentesco, clan u hogar
- Por prestigio o por la posición
- Por el tipo de trabajo que desempeñe
- Por amistades o intereses comunes

Los roles se pueden clasificar en dos tipos:

1.- **ASCRIPTOS:** Que son los que se escapan al control de la persona como son los que están determinados por el sexo, edad.

2.- **ALCANZADOS:** Que son los que se consiguen con cierto esfuerzo por el individuo, como es una profesión o ser el -- miembro de un club.

Una de las clasificaciones que han emitido con respecto a los diferentes roles adaptados en el grupo son:

1.- **ROLES DE PRODUCTIVIDAD:** Son aquellos centrados en la tarea y ayudan a definir y lograr los objetivos del grupo.

2.- **ROLES DE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO:** Son los que cumplen la función de estructurar y mantener el grupo como tal.

3.- **ROLES INDIVIDUALES:** Son los que realizan los integrantes de un grupo para cumplir con las metas del mismo.

El Rol se refiere al papel que desempeñan cada sujeto dentro de un grupo al cual pertenecen. Lo más importante, es que estos roles sean claros y definidos para que conduzcan al individuo a una mejor realización del papel que desempeña.

FENOMENOS GRUPALES

Los fenómenos grupales que se presentan son:

Cohesión de Grupos
 Productividad de Grupo
 Interacción de Grupo
 Decisión de Grupo
 Locomoción de Grupo
 Comunicación de Grupo
 Presión de Grupo

Los cuales serán explicados a continuación.

COHESION DE GRUPOS

Es la identificación de los miembros del grupo con el mismo.

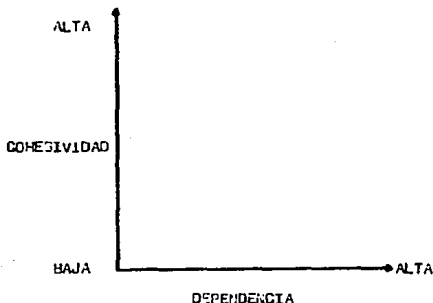
Se dice que un grupo es cohesivo cuando las personas — que lo forman, trabajan juntos para alcanzar una meta común, son leales a sus compañeros y están dispuestos a defenderlos y a defender al grupo en contra de un ataque externo de cualquier tipo (emotivo o físico).

Existen siete factores que influyen en la cohesión de grupos (2):

1.- DEPENDENCIA: Es el grado en que depende un individuo

2.- Litterer, J., The Analysis of Organizations, Wiley, 1972
 Págs. 92-95

de un grupo para la satisfacción de las necesidades. En tanto más dependiente es una persona de un grupo, más atractivo tendrá dicho grupo para el individuo. Entre más fuerte es la dependencia de un grupo como un todo, más cohesión tendrá el grupo.



2.- TAMAÑO: Tiene una relación inversa a la cohesión de grupos. La cohesión aumenta en parte, mediante la interacción entre los miembros del grupo. Entre más grande se vuelve un grupo, hay menos oportunidades de interacción entre los miembros integrantes del grupo. En esta situación un grupo grande tiende a dividirse en subgrupos.

3.- HOMOGENEIDAD Y MEMBRÍA ESTABLE: Los grupos cuyos miembros tienen intereses diferentes, son con frecuencia menos eficaces para promover sus intereses. El grupo puede ca-

racterizarse por círculos que obstaculizan la acción común. La membresía estable también contribuye a que haya una cohesión más fuerte. Con el tiempo los miembros llegan a conocerse y aprenden los valores y esperanzas del grupo.

4.- COMUNICACION: Este factor tiene una gran importancia para que se de la cohesión en los grupos. Sólo por medio de este factor se pueden desarrollar similitudes e intereses comunes, establecer sus normas e iniciar la unión de la acción. Los grupos en los cuales sus miembros se pueden comunicar fácilmente entre si, tienen más posibilidad de ser cohesivos.

5.- AISLAMIENTO: El aislamiento físico de los grupos — tiende a crear cohesión. Aún los límites físicos del grupo — son esenciales para la cohesión. Si un grupo no puede identificar a sus miembros y diferenciarse por si mismo, la cohesión será débil.

6.- PRESION EXTERNA: Los miembros de los grupos tienden a unirse cuando hay presión. Por ejemplo, la presión externa continua de la Administración puede provocar una cohesión — fuerte dentro del grupo. Las diferencias personales se minimizan cuando el grupo se ve amenazado por un peligro común. Esta cohesión puede persistir aún cuando haya desaparecido — la amenaza.

7.- COMPETENCIA: Dos tipos de competencia tienen un — efecto vital en la cohesión de grupos: 1) la competencia en-

tre los miembros del mismo grupo (intragrupal) y 2) la compe-
tencia entre grupos (intergrupal). Generalmente la competen-
cia entre los miembros del grupo destruye la cohesión del —
grupo, la competencia excesiva entre ellos puede reducir su
cohesión. Sin embargo, la competencia entre grupos es de in-
fluencia positiva para la cohesión, o sea esta cohesión ten-
dería a aumentar. El éxito de la competencia intergrupal ha-
ce crecer más la cohesión, pero los perdedores de la compe-
tencia intergrupal generalmente experimentan tensiones y rom-
pimientos que perjudican las relaciones internas.

Son tres los factores que tienden a romper o a disminu-
 ir la cohesión de grupo, y éstos son(3):

1.- La cohesión declina cuando los miembros o subgrupos
 de un grupo tienden a utilizar métodos diferentes para lo—
 gar la misma meta. El "cómo" para cumplir la meta es un fac-
 tor de rompimiento. Esta situación se encuentra con mayor --
 frecuencia en situaciones competitivas; cómo ganar y la elec-
 ción de la estrategia.

2.- Las diferencias según la meta o metas del grupo pue-
 den tener efectos adversos para la cohesión, sin embargo, di-
ferencias de esta naturaleza no causan tanto rompimiento co-
mo las diferencias de método para lograr sólo una meta.

3.- Si están en conflicto las metas de los miembros del
 grupo, disminuye la cohesión de éste.

3.- Frech, J., The Disruption and Cohesion of Groups, The
 Journal of Abnormal Psychology, XXXVI, 1970, Pág. 361

Entre más fuerte es la cohesión de grupos, más fuerte será su influencia sobre el comportamiento de los miembros - si una de las personas tiene intensiones que resultan incongruentes con las del grupo, se ejerce presión para suprimir dichas intensiones porque; a esa persona no le guste verse - apartada de un grupo que le atrae; un grupo fuertemente cohesivo tiene metas más claras y cualquier desviación es rápidamente aceptada y las opiniones en un grupo de este tipo, están uniformemente sostenidas y un rompimiento separaría a todos los miembros del grupo.

Para proporcionar un alto grado de cohesión en todos los grupos, es necesario crear en los miembros del grupo convicción de que sus necesidades personales pueden ser satisfechas por el grupo y exaltar el potencial del grupo para propiciar prestigio personal.

PRODUCTIVIDAD DE GRUPO

La productividad de grupo consiste en la interdependencia de los miembros del grupo con una meta común, para la realización de un objetivo. Así entre más identificados están los miembros de un grupo con el objetivo o la meta a lograr harán mejor y más rápida (más productivo) la parte que les corresponda, también influye la democracia existente en

el grupo y la interrelación existente entre todos los miembros del grupo, para que posteriormente se les haga saber a éstos y sepan que se espera de ellos y sean productivos (trabajan rápido y eficientemente).

Aún cuando el grupo puede influir en sus miembros para restringir la producción, también puede influir sobre sus miembros para aumentarla. Esto último requiere de un entendimiento y la cooperación entre la gerencia y sus empleados, lo cual se logra en forma más efectiva mediante la participación del grupo de trabajo (4).

INTERACCION DE GRUPO

Otro fenómeno grupal es la interacción de grupo, entendiéndose por ésta a la reunión de personas cara a cara, en la que cada una de ellas recibe la impresión o la percepción de las demás.

La interacción se refiere a las relaciones entre dos o más personas en las cuales los actos de cada una de éstas afectan a los de la otra u otras.

Homans(5):

Ha propuesto definir la interacción como el comportamiento de grupo que surge de un sistema interno, en la medida que se diferencia del comportamiento que surge de su sistema

4.- Cartwright, A. y Zander, Dinámica de Grupos, Ed. Trillas
Pág. 467

5.- Homans, G., The Human Group, Harcourt, Brace and Company,
1967, Págs. 109-117

tama externo; es decir, de la conducta del grupo tal y como reacciona ante un medio circundante particular.

Si es frecuente la interacción entre los miembros de un grupo, entonces se acrecienta la simpatía de los miembros entre sí. La interacción y la amistad están asociados entre sí siempre y cuando no intervenga la autoridad, es decir si ninguno de los miembros tiene la posición de autoridad.

La interacción no puede ser tratada como producto del grupo más o menos independiente de los individuos que lo componen, ni puede ser definida sin tener en cuenta la situación en que se produce. Así, para describir las normas de interacción de grupo han de tomarse en consideración tanto las características de los miembros como la naturaleza del medio, porque los tipos de interacción están determinados por factores tales como la edad, el sexo, la aceptación social de los miembros, y por influencia del medio, tales como la organización del grupo, sus prácticas de comunicación y el volumen del mismo.

Aun cuando el comportamiento recíproco (cómo actúan unos individuos sobre otros y cómo esos otros actúan sobre aquellos) es un aspecto importante de la interacción, hay otro aspecto del desarrollo de la interacción que es importante, la estructura del grupo. Esta estructura emerge como resultado de la interacción de los miembros del grupo.

El término estructura expresa el fenómeno por el cual - los miembros de un grupo están situados en una consideración particular en relación a otros miembros.

Si la estructura es flexible, habrá mayor interacción - de cada uno de los miembros del grupo con los demás, sin embargo, si la estructura es rígida se dará lugar a una estratificación social o jerárquica y se hará más difícil la interacción. O sea, la interacción se da en todo los grupos pero en diferentes grados.

DECISION DE GRUPO

La definición de decisión de grupo es la elección de -- una de las alternativas de solución de una información con-- frontada (6).

Dos factores interrelacionados parecen producir por lo común desviaciones respecto al estado en que las preferen-- cias de todos los miembros tienen igual peso para formar las metas de grupo: 1) las diferencias entre los miembros en la participación y 2) las diferencias entre los participantes - en el grado de influencia ejercida (7).

Muchos grupos, especialmente los grandes y más formalizados, han especializado la función de tomar decisiones; en comités y juntas, y los ejecutivos disponen las metas de ese

6.- Cartwright, A. y Zender, Dinámica de Grupos, Ed. Trillas

Pág. 495

7.- Idem. Pag. 119

grupo, la participación de otros en el establecimiento de las metas posiblemente esta prohibida.

La participación activa del grupo y el proporcionarles la información en forma vistosa los hará decidirse más rápidamente y acertadamente.

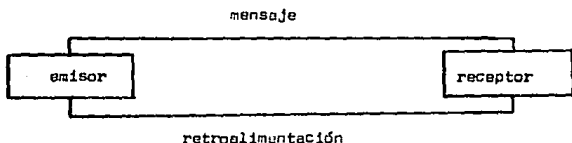
LOCOMOCION DE GRUPO

La definiremos como la movilidad del grupo y el grado en que se dá hacia su meta. Entre más comprometidos están los miembros de un grupo con la meta y las técnicas o métodos empleados para llegar a ella, trabajan más y adecuadamente (productividad de grupo) por lo tanto, habrá movilidad de grupo ya que todas las conductas de cada uno de los miembros del grupo, serán emitidas para el logro de su meta. Sin embargo, si en un grupo existen personas que emiten conductas individuales, éstas serán barreras para que se de una locomoción de grupo adecuada y eficaz y tardarán más en el logro de la meta.

COMUNICACION DE GRUPO

Comunicación es la transmisión de un mensaje desde un emisor, hasta un receptor, a través de un canal adecuado con

el objeto de obtener un efecto determinado y posteriormente contar con una retroalimentación del mensaje transmitido.



El propósito de la comunicación es la transmisión de -- significados de una persona a otra. La buena comunicación es un elemento esencial para el éxito de un grupo porque no puede haber ninguna interacción coordinada sin ella.

El comportamiento de los miembros de un grupo se basa -- en la transmisión y recepción de información; pues por lo -- que se considera que la comunicación es fundamental para el logro de los objetivos de una empresa.

Obtener la aceptación de las políticas, lograr cooperación entre los miembros del grupo, hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y efectuar los cambios que se deseen en el grupo, dependen de la eficiencia de las comunicaciones.

Sin una comunicación fluyente y efectiva del grupo, los miembros no pueden enterarse de la situación, de cuál dirección tomar, de como ha ido desempeñando su trabajo, en fin, se encuentra en una situación totalmente insegura.

En toda comunicación encontramos tres elementos básicos que son los siguientes (8):

1.- **EMISOR:** Es la persona o fuente en la cual se origina la comunicación, y se considera el primer elemento necesario para efectuar dicha acción.

2.- **MENSAJE:** Es aquello que se requiere comunicar a -- otras u otra persona ya sea ideas o sentimientos.

3.- **RECEPTOR:** Es aquella persona o personas a quien (es) va dirigida la comunicación, es decir la persona o personas que reciben el mensaje.

Estos son los tres elementos básicos para que se de --- cualquier tipo de comunicación, sin embargo debemos tomar en cuenta a otros. Como son:

- **CANAL O MEDIO:** Es el instrumento del que nos valemos para transmitir el mensaje, éstos pueden ser: La palabra hablada, la palabra escrita, medios visuales o auditivos.

Es muy importante tomar en cuenta que la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad depende de cómo utilicemos éstos medios.

8.- Leavitt, H., Communication, The University of Chicago, 1976, Pags. 118-121

Por eso, en cuanto más largo sea el canal, suelen debilitarse y distorsionarse los mensajes.

- CONTENIDO DE LA COMUNICACION: En esencia es todo aquello que deseamos comunicar. Todo el proceso debe realizarse de modo que el contenido vaya correctamente del emisor al receptor ya que éste es el fin de la comunicación.

- RESPUESTA DE LA COMUNICACION: A esta respuesta también se le llama "retroalimentación" y es la respuesta que da el receptor al mensaje que le dirige el emisor, entonces el receptor se convierte en un emisor y viceversa.

BARREAS DE LA COMUNICACION

Las barreras son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta (9).

Barreras Psicológicas:

Se refiere a las barreras que se pueden presentar cuando se comunican dos personas con distinta personalidad y son las siguientes:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobreevaluación de sí mismo
- Alto status

- Poder para emplear o despedir
- Uso del sarcasmo
- Actitud despótica
- Críticas punzantes
- Facilidad en el uso del lenguaje
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan
- Emociones ajenas al trabajo.

Barreras Semánticas:

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas, que son generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. O sea a la deformación o contenido de las palabras. Esto puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que el receptor le da a la misma.

Barreras Fisiológicas:

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje. Existen cuando hay deformaciones y otras deficiencias funcionales en la persona que emite o recibe el mensaje, ya sea que el emisor no exprese bien el mensaje, o que el receptor no lo escuche.

Generalmente estas fallas son provocadas por fatiga en el trabajo o bien por elementos no capacitados para desempeñar dichos puestos.

Barreras Físicas:

Son los medios físicos que se utilizan en la transmisión y recepción del mensaje y pueden ser fallas de tipo técnico, acústico, visual, etc.

Son fallas que más problemas pueden causar, ya que evita que se desarrolle bien el trabajo. La distancia y el ruido dificultan la comunicación.

Barreras Administrativas:

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. Se anuncian a continuación algunas soluciones para impedir algunas barreras administrativas:

- Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje
- Reforzar las palabras con hechos
- Aclaración anticipada de toda idea antes de comunicarla
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar
- Utilización del lenguaje sencillo y directo
- Empleo de múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto
- Verificar que se recibió el mensaje

Comunicación dentro de las Organizaciones:

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos (10):

- 1.- Ascendente
- 2.- Descendente
- 3.- Horizontal
- 4.- Diagonal

1.- ASCENDENTE: Son aquellas que van de los niveles bajos a los niveles superiores de la estructura orgánica.

Sirve a los subordinados, este tipo de comunicación, para entrar en contacto con sus superiores y que éstos puedan estar oportuna y suficientemente enterados de lo que pasa en el área de la cual son responsables.

Entre este tipo de comunicación tenemos las quejas, sugerencias, reportes, consultas, etc.

2.- DESCENDENTE: La comunicación descendente fluye desde las personas de los altos niveles hasta los niveles más bajos de la jerarquía. Siempre proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados.

Ejemplo: órdenes, instrucciones, reglas, informes, avisos, etc.

3.- HORIZONTAL: Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista y conocimientos.

4.- **DIAGONAL**: La comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales. Un canal diagonal sería el más efectivo en términos de tiempo y esfuerzo.

La comunicación puede ser oral, escrita y gráfica (11).

La comunicación oral ahorra tiempo, permite las explicaciones y facilitan las preguntas. Permite además el contacto personal entre los individuos y crea el espíritu de amistad.

Se considera como el elemento esencial para el trabajo. Las personas que se encuentran cara a cara pueden usar también el tono de voz, gestos, ademanes, etc., que ayudarán a la mejor comprensión de la idea. La relación verbal facilita la comunicación, permite el intercambio de ideas, las dudas podrán ser resueltas al momento.

En concreto la comunicación oral facilita las relaciones de los individuos que laboran en una empresa. Lo más eficiente es el diálogo.

Ejemplo de este tipo de comunicación:

Conversaciones, entrevistas, pláticas por teléfono, reuniones, conferencias, etc.

La comunicación escrita ofrece mayores dificultades que la oral; el autor de una comunicación escrita no sabe hasta

11.- Leavitt, H., Communication, The University of Chicago, 1976, Pags. 87-89

que grado le están entendiendo, y no puede ayudarse de gestos o ademanes. Este tipo de comunicación está constituida por cartas, circulares, memorandum, reportes, quejas, reclamaciones por escrito, telegramas, manuales de procedimiento, reglamentos, folletos, etc.

Tiene la ventaja de que el mensaje queda impreso y se puede volver a consultar cuantas veces sea necesario, sirviendo de aclaración ante cualquier confusión.

La comunicación gráfica es de gran utilidad, pues nos permite por medios ópticos captar una inmensidad de elementos y su relación con otros, ya que a través del lenguaje se tomará algún tiempo explicarlo y no se lograría tan objetivamente.

Ejemplo de gráficas administrativas:

Organigramas, gráficas de Gantt, diagramas de flujo, diagramas de procedimientos.

En resumen, cualquier representación con líneas o figuras que no sean lenguaje.

PRESION DE GRUPO

Son las fuerzas que actúan para establecer uniformidad en el grupo (12).

Esta presión de que son objeto el pertenecer a un grupo

12.- Cartwright, A. y Zander, Dinámica de Grupos, Ed. Trilla.

influye en actitudes respecto a asuntos sociales complejos - y en percepciones.

RELACIONES ENTRE GRUPOS

No sólo es necesario que exista un conjunto de personas para poder denominarlo grupo, existen otros factores, indispensables para ello. Principalmente, se necesita la existencia de una relación psicológica recíproca de algún género, - por lo que debe haber interacciones frecuentes entre los integrantes del grupo, quienes al pertenecer a él, encuentran una satisfacción recompensante. Generalmente, se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos; tienen a actuar de modo unitario respecto al ambiente y, comparten la misma cultura.

La principal razón para que existan, es que se considera que las personas pueden realizar mejor sus actividades y llevar a cabo lo que se proponen en colaboración con los demás. La adhesión de una persona a un grupo se puede explicar por sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, u otros valores que pueda obtener del grupo; las propiedades del grupo: metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio; su expectativa, o sea la probabilidad de que el satisfacer esa necesidad de pertenencia a ese grupo, tendrá cose

cuencias beneficiosas, y por último, el nivel de comparación que tenga con otros semejantes, al medir sus resultados perteneciendo a un grupo.

Uno de los aspectos más importantes de la vida organizativa es el fenómeno de las relaciones entre grupos. Las organizaciones se componen de grupos, tanto formales, informales y de referencia, los cuales ejercen influencia importante sobre las personas y sobre el mismo sistema de la organización.

Las relaciones intergrupales constituyen uno de los factores más importantes y complicados en la vida organizacional. Cuando estas son armoniosas y funcionales, los objetivos de ella probablemente se cumplirán, así como las metas individuales de los grupos.

Pero si viven en conflicto, gastarán tiempo, energía y recursos luchando contra ello, enfrentándose a sus consecuencias y manteniendo un contacto mínimo entre sí.

Una de las principales fugas de energía que sufren las empresas, hoy en día es por la competencia mal llevada y los conflictos que surgen por estas causas entre los diferentes grupos de trabajo que laboran en una organización.

Cuando esto sucede, la comunicación tiende a disminuir y por consiguiente empieza a existir una gran distancia entre los objetivos fijados y los resultados obtenidos.

Sin embargo, se ha comprobado que una de las necesidades más fuertes que tiene el hombre, es la social.

El hombre, al ingresar a una organización, inmediatamente empieza a formar parte de un grupo.

El empleado muchas veces puede sentirse temeroso de pedirle al jefe, le repita las instrucciones de algún trabajo encomendado por éste, en este caso el empleado puede pedir auxilio a sus compañeros de grupo.

La mayoría de las personas encuentran más agradable el trabajo, cuando éste es compartido con otras personas.

Las relaciones entre grupos intervienen en aspectos como son: la motivación, la comunicación y el clima organizacional.

Para que una empresa funcione correctamente y pueda así alcanzar los objetivos fijados, todos sus departamentos deben estar coordinados. Ejemplo: para que el departamento de producción pueda producir más cantidad de lo normal, debe tener la aprobación del departamento de finanzas, para saber si la capacidad económica de la empresa es suficiente.

Además debe conocer el movimiento del departamento de ventas, de lo contrario una mayor producción se podría traducir en pérdida para la empresa, al no vender la cantidad extra producida.

Por otro lado, si esta producción necesita el trabajo - de horas extras de los empleados, esto se deberá consultar - con el departamento de recursos humanos.

Como podemos ver, es muy importante la comunicación y - la coordinación en todas las áreas de la empresa.

Aunque estos aspectos dependan básicamente de los nive- les superiores, es importante que las relaciones entre equi- pos sean sanas ya que de otro modo la empresa verá en difi- cultades los aspectos tales como la motivación, la organiza- ción y por lo tanto el aspecto económico.

CAPITULO III

DIRECCION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

La creación, obtención o formación de un grupo adecuado y apto no es una situación simple o fácil, si no se cumplen con determinados procedimientos, comunicaciones, estilos de liderazgo y dirección. Los grupos de trabajo dentro de la organización persiguen objetivos y para la consecución de los mismos el grupo deberá contar con un coordinador que reúna ciertas características, que en este capítulo las desarrollare.

OBJETIVOS DE LOS GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION

El objetivo es una verdadera fuerza inductora que mueve a los miembros del grupo. Se convierte en una fuente de motivaciones para actuar. Cada individuo tiene una serie de motivaciones personales que le lleven al grupo; al entrar en el grupo, el ideal común es interiorizado por los individuos. Esto les lleva a trabajar en conjunto para conseguir el objetivo del grupo. Tiene lugar una especie de identificación de los objetivos de cada uno con los objetivos del grupo, lo cual a su vez es una forma de satisfacción individual.

La identificación con los objetivos produce en el grupo una cohesión de amistad y los grupos en los que sus miembros se aceptan como personas, al satisfacer las necesidades personales de comunicación entre los miembros, ejercen una gran presión para que acepten los objetivos colectivos.

La acción común para conseguir un mismo objetivo aumenta la red de intercomunicaciones entre los miembros de un grupo y, en una acción cooperativa, los une intensamente por el auxilio mutuo. Esta interdependencia afectiva provocada por la comunión de ideales, da a los individuos mayores fuerzas de responsabilidad, mayor velocidad de movimiento en dirección del objetivo, aumento de la tensión emocional y mayor cohesión de grupo.

Los objetivos del grupo pueden ser magníficos y el grupo no funciona porque sus miembros no se identifican con los objetivos. Recordemos que no hace un grupo la mera unión física, ni siquiera la mera unión efectiva, si ésta no está centrada alrededor de un mismo objetivo. Son múltiples las motivaciones personales que llevan a los individuos a los grupos, pero sólo serán válidos cuando se identifiquen con las motivaciones del grupo.

COORDINADOR DEL GRUPO

Es la persona responsable de coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales, a través de la coordinación de los esfuerzos de un grupo de empleados dedicados a la realización de diversas tareas. Igualmente el coordinador, también es responsable de encontrar los mejores medios para obtener la seguridad, motivación, comunicación, capacitación, integración, confianza y cooperación del personal bajo su mando; además de fomentar el respeto entre las personas y el interés del personal por identificarse con la organización en donde prestan sus servicios.

En toda Administración Pública, los mandos intermedios (Jefes de Departamento, Jefes de Sección y Supervisores), de terminan o hacen aplicar los procedimientos de trabajo, dan ordenes e instrucciones, asignan a sus colaboradores, examinan y evalúan el trabajo para determinar su calidad, claridad, propósito, limpieza, etc., mantienen un ambiente agradable entre el personal, ajustan errores y solucionan problemas. Sin embargo, para poder llevar a cabo todas estas funciones, los mandos intermedios deberán aprender a hacer un uso adecuado de la autoridad que representan y a delegar y confiar en su persona.

Existen ocasiones en que el coordinador no posee un grupo de trabajo apto, ésto no es un obstáculo; ya que el coordinador debe tener la facultad o capacidad para modelar y formar a su personal, para alcanzar satisfactoriamente los objetivos planeados y cumplir con las políticas y disposiciones de la Dirección General.

En toda organización los puestos de mandos intermedios, poseen una especial importancia por ser estos los intermedios, mediadores y representantes inmediatos de la Dirección y Gerencia entre el personal.

Los puestos de Mandos intermedios, son eslabones centrales y críticos en la cadena de mando que une a la Alta Dirección y Gerencia con la fuerza de trabajo. Por lo tanto, en esos puestos existe una necesidad integrada e institucionalizada de poseer doble vía de acceso para poder ver y dirigirse en dos sentidos al mismo tiempo.

Para poder comprender mejor la posición e importancia de estos niveles, es necesario observar con detenimiento sus interacciones con otras personas y niveles.

En toda empresa de grandes dimensiones de producción o servicio, todos los días existe una interacción entre los niveles de mandos intermedios con la Gerencia o Alta Dirección con determinados especialistas o personal de staff, con inspectores, ingenieros, personal de seguridad, de mantenimiento, -

de métodos, consejeros, otros jefes y supervisores, asistentes o subordinados, personal de confianza y sindicalizados.

NIVEL INTERMEDIO - SUPERIOR

En la estructura moderna de toda empresa, quizá no exista relación de más importancia que la del subordinado con su superior. Situación que se aplica desde el personal de línea hasta el Director o Presidente.

En la relación entre un subordinado y su superior, es en donde se manifiesta la mayoría de las rupturas de coordinación y comunicación de las partes de la estructura organizacional. Es aquí, donde son más pronunciadas las distorsiones de la actitud personal y las alteraciones emocionales.

El porqué esta relación es de tanta importancia, se podría indicar en cualquier número de formas. Pero es obvio, - que un análisis implicaría una crítica a las relaciones de autoridad y responsabilidad, y a un exámen de la ideología - sustentada por los dirigentes de la empresa. Ya que siempre existirá una dependencia del personal en los juicios y decisiones con respecto a los supervisores, convirtiendo esta relación en una situación de inseguridad. Debido a que se siente la necesidad constante de ajustarse a las exigencias del superior, buscando la aprobación de éste y todo lo que se ha

ce, se trata de evaluar en función de la reacción del supervisor.

NIVEL INTERMEDIO - ESPECIALISTA

También de mucha importancia, son las relaciones con -- los especialistas técnicos que crean los estándares a los -- que debe ajustarse el personal. Este grupo de ingenieros, ad ministradores, contadores, etc. pueden convertirse en alia-- dos, para ser una de las principales fuentes de cambio y ev lución rápida del nivel de trabajo; además de diseñar y ej ercer controles en forma más precisa.

INTERRELACIONES DE NIVELES INTERMEDIOS

Por la misma naturaleza de los diversos procesos tecno lógicos, el jefe a nivel intermedio tiene que trabajar con -- frecuencia en estrecho contacto con el jefe de otras áreas o departamentos. Estas relaciones laterales no están formalmen te definidas, y su funcionamiento depende en mucho de los en tendimientos informales. En consecuencia, la clase y conti dad de cooperación que es probable que un jefe obtenga de -- otro jefe está determinada en buena parte por sus relaciones interpersonales.

Aún cuando todos los jefes a un mismo nivel, tienen un igual status formal, ellos, como todos saben, no disfrutan de igual status informal. El status relativo individual (informal), esta determinado por factores tales como la edad, - sexo, tiempo de servicio, simbolos sociales de una u otra -- clase. Pero el factor determinante, es su relación directa - con el superior, ésto es, de lo cerca que está del superior, situación que crea en ocasiones abiertas competencias entre - el personal de un mismo nivel.

NIVEL INTERMEDIO - PERSONAL DE LINEA

Esta relación es especialmente difícil ya que el diri-- gente a nivel intermedio debe sostener el nivel de trabajo, los estándares, políticas y reglamentos que hayan sido origi-- nados por otros grupos y ver que el personal las acepte y al mismo tiempo, si es posible, obtener su cooperación espontá-- nea hacia la forma de hacer el trabajo.

Obtener la cooperación de todos los empleados a su car-- go sin ninguna clase de oposición no es tarea fácil. Es im-- portante que los niveles intermedios mantengan una estrecha relación con su personal de línea.

Finalmente se puede decir que las posiciones de mandos

intermedios son lugares claves para el logro de los objetivos organizacionales y que mucho del comportamiento, trayectoria e imagen de una empresa, será el reflejo del desenvolvimiento de sus mandos o niveles intermedios.

CARACTERÍSTICAS DEL COORDINADOR DEL GRUPO

Toda persona que tiene a su cargo un departamento o sección o por consiguiente un grupo de personas que realizan las actividades designadas para su área de trabajo, tiene que cumplir con ciertas características que le son requeridas. La naturaleza de sus obligaciones puede variar mucho de acuerdo con los objetivos, políticas, funciones y otras características propias de la empresa.

Las personas que tienen mandos intermedios o puestos de mayor jerarquía se caracterizan por ser coordinadores, pero los primeros, fungen como conductores de relación entre los directivos y los trabajadores a su cargo, de esta manera establecen el contacto entre la planeación o teoría con la práctica que deberán de poner en marcha en su área de trabajo.

Para poder cumplir con la función que les ha sido encomendada deberá de contar con ciertas características que se desprenden de la función del coordinador para el personal a su cargo.

Quizá las funciones de más importancia desempeñadas por los mandos intermedios sean las de motivar y controlar el desempeño del empleado o trabajador. También serán responsables de crear condiciones o incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para su área. Deben determinar el grado en que se van logrando los objetivos y si el personal se apega a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por las directrices de la organización.

Debe contar con los conocimientos técnicos de su departamento o sección y con los conocimientos administrativos para poder coordinar a su gente.

Será el líder del grupo quien procurará cumplir las metas propuestas, para lo que se hace necesario el tener en cuenta las características y capacidades de los trabajadores realizando así la función de administrar el trabajo al delegar responsabilidades y hacer una justa dosificación del mismo.

Una de las características importantes de los mandos intermedios (coordinador) es proporcionar a los empleados la experiencia de participar en la toma de decisiones. En la medida en que se da confianza al grupo de colaboradores, mejorará tanto las relaciones como el interés que pongan al desarrollar las actividades encomendadas. Si los deberes, respon-

sabilidades y relaciones formales están planeadas, organizadas y controladas con propiedad, los empleados dirigirán sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias, minimizándose las frustraciones. Una parte de la planeación — efectiva para el personal es la implantación de buenas reglas para el trabajo y de otros controles para dirigir la — conducta de todos los empleados en una forma razonable y uniforme. Deben comunicarse y cumplirse los reglamentos relativos a las horas de trabajo, reglas generales de seguridad y otras que sean esenciales para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.

Es sumamente importante para poder organizar el trabajo el fomentar la comunicación con su personal, esto lo logrará promoviendo buenas relaciones humanas con cada uno de los empleados o trabajadores como con el grupo en general y al mismo tiempo debe asegurarse de que se cubran los requisitos y estándares establecidos.

La promoción de buenas relaciones humanas suele ser uno de los aspectos más difíciles de la administración de personal, ya que las buenas relaciones humanas, dependen, tanto de las actitudes, como de la habilidad para fomentarlas.

La iniciativa y creatividad que demuestre el coordina—dor servirá de motivación para lograr que los empleados cumplan con las tareas que se les hayan asignado. Tiene también

la facultad de seleccionar al personal que estará a su cargo y a la vez estará en posibilidad de proporcionar el entrenamiento que requieren.

Otra característica que le da su puesto de jerarquía sobre el personal, es la de evaluar a los empleados, así, como el avance del trabajo mismo, pudiendo modificarlo o mejorarlo al hacer el uso de los métodos o herramientas que considere adecuadas y llevando un registro o control de las evaluaciones.

Las características propias del coordinador del grupo de trabajo:

- Conocimiento y dominio del trabajo
- Capacidad para coordinar, asesorar y rectificar al personal bajo su mando
- Habilidad para sugerir mejoras en los métodos de trabajo
- Actitud adecuada en las relaciones con los demás
- Conciencia de seguridad dentro de cualquier trabajo
- Ética y moral

Aspectos que serán tratados a continuación.

SELECCIONAMIENTO Y DOMINIO DEL TRABAJO

Como ya antes se mencionó los mandos intermedios o coordinadores tienen que abocarse a la tarea de coordinar y dirigir las actividades de su área, pero para poder llevar a cabo ésta tarea es menester el que cuente con los conocimientos que se manejarán.

Es imposible que una persona pueda coordinar actividades que desconoce, o proponer a sus colaboradores medios y procedimientos que no ha aplicado nunca, pues de ser así la organización que realice se verá invalida, pues se darán un sin número de errores y equivocaciones que harán que el trabajo que se realice se tenga que repetir una o varias veces.

Al tener los conocimientos de los aspectos técnicos podrá calcular adecuadamente el tiempo, los recursos los materiales y las personas necesarias para el desempeño de las actividades.

Sabrán entonces, que equipo, maquinaria, instalaciones y herramientas es conveniente utilizar y cómo hacerlo.

Todo ello no implica que el coordinador tenga que ser más hábil que el mejor de los empleados o trabajadores que coordina, pero si debe conocer todas las responsabilidades inherentes a su propio puesto y área de trabajo.

En algunos casos las personas designadas a ocupar cargos de dirección o mando, pueden no ser las más idóneas ya sea porque carecen de la preparación y carácter de liderazgo o por tener una preparación y disponibilidad para puestos de mayor jerarquía. En el primer caso que es cuando comúnmente decimos que "Le queda grande el puesto", se observen graves consecuencias; debido a las prolongadas tensiones bajo las cuales se encuentra dicha persona y ésto no sólo afecta el funcionamiento de su departamento o sección, sino que también pueden lesionar su salud.

En muchos casos de estos la experiencia que se tenga en determinado trabajo no le será de gran utilidad, pues lo que se necesita no es un especialista, sino un conocedor de sus funciones directivas y del campo de trabajo en general.

Sin embargo, estas deficiencias no carecen de solución pues existe la oportunidad para todo aquel funcionario de mando intermedio que lo desea, de adquirir los conocimientos y habilidades para cumplir satisfactoriamente con sus funciones.

Para ello tiene la posibilidad de conocer más, ser más eficiente en sus asignaciones; leyendo, tomando cursos, asistiendo a juntas y lo más importante de todo, por ensayo y error en el desempeño de su puesto.

Su habilidad para ejecutar las actividades que le corresponden como jefe de un grupo de personas, depende en su grado considerable del entendimiento que tenga él y sus supervisores del proceso de dirección y del grado hasta donde sean capaces de desarrollar y usar las aptitudes necesarias para una facilitación del trabajo efectivo.

CAPACIDAD PARA COORDINAR, ASESORAR Y RECTIFICAR AL PERSONAL BAJO SU MANDO

Los puestos directivos que comprenden los niveles intermedios de la jerarquía organizacional implican formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas — por medio de los organigramas, manuales y análisis de puestos. Tal autoridad y responsabilidad proporcionan la base para llevar a cabo las actividades de la organización en una forma ordenada y sistemática.

Todos los jefes de una organización desempeñan funciones tales como la planeación y la organización, la comunicación de órdenes e instrucciones, la motivación y el control del desempeño efectivo.

El tipo de organización, el nivel de su posición dentro de ella y los requisitos específicos son factores que influyen en la función directriz de un coordinador, delimitando -

el grado hasta el cual los miembros de su grupo simpatizan, confían en él y están dispuestos a aceptar su conducción.

La habilidad del coordinador para influir sobre otros a fin de que trabajen juntos con eficiencia en una tarea común dependerá de sus propias habilidades y de los factores ambientales que están fuera de su control.

Existen diferentes métodos o estilos de dirección que los mandos intermedios usan para alcanzar los objetivos de la organización con sus subordinados y mediante ellos. Y para lograr que dicha función se realice de la manera más efectiva se deben reconocer las fuerzas implicadas en la dirección de un grupo y la flexibilidad en el estilo que se usa para cumplir con sus obligaciones directrices. Por lo tanto, puede hacer uso de su amplia variedad de métodos para dirigir, determinando el grado hasta el cual puede participar el grupo de trabajo en la toma de decisiones.

A medida que se presentan los problemas, es responsabilidad del coordinador determinar si debe permitir a sus empleados mayor o menor libertad, para que tomen las decisiones necesarias relativas a estos problemas. Sin embargo, cualquier organización que opera en una sociedad democrática reconoce el valor de la creciente participación del empleado.

El coordinador tiene también como característica, la de asesorar al personal que está bajo sus órdenes, aunque su---

chos funcionarios se olvidan de llevar a cabo esta actividad.

Para llevar a cabo la función de asesoría se pueden utilizar técnicas o procedimientos a criterio del coordinador, pero lo más importante es la relación que tenga con sus trabajadores para conocer las actividades que realizan y las deficiencias que presentan; ya sea en su rendimiento personal o en los métodos utilizados.

Además, debe de propiciar la dinámica en el ritmo de trabajo de su sección o departamento, tomando en cuenta los cambios que se suscitan por la actualización de procedimientos o técnicas, en lo que respecta a la tarea en especial o a la actividad de coordinar.

Se deben de considerar las propuestas e innovaciones que el personal tiene, ajustándolas al logro de los objetivos que pretende alcanzar su departamento o la organización en general.

Para que el coordinador pueda asesorar al personal a su cargo, deberá de observarlos, logrando así detectar las deficiencias, y de no contar con los conocimientos requeridos, podrá solicitar capacitación para sus trabajadores.

Esto demuestra que el coordinador, no tiene que conocer todos los aspectos específicos de su área, sino tener la capacitación de dar soluciones a problemas que se le presenten ya sea asesorando personalmente o solicitando la asesoría al departamento o lugar correspondiente.

Paralela a la característica de asesoría deberá ir, la de rectificar los errores que puedan presentarse en el desempeño del trabajo, ésto se hará de manera discreta y justa, y nunca, como una manifestación de autoridad que refleje la falta de preparación del coordinador y su incompeticidad para relacionarse con sus trabajadores.

Las rectificaciones son una oportunidad para mejorar la calidad o eficiencia en el trabajo, siempre que estas sean hechas con el fin de rectificar, pues de lo contrario solo se logrará la rebeldía por la agresión recibida en una llamada de atención, en el momento no oportuna o hecha de manera injusta.

Entonces debe de cuidarse la forma, lugar y momento para hacer dichas rectificaciones, logrando así, una más cordial relación en el ambiente de trabajo y mejor rendimiento laboral.

ACTITUD ADECUADA EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras empresas y que influye en la conducta de sus miembros.

La Dirección o Gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el clima, que permita alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Para alcanzar el objetivo anterior, se requiere que la alta Dirección o Gerencia se dedique de continuo en lo que, por lo común, se denomina Desarrollo Organizacional (2). Tal desarrollo requiere algo más que solo construir organigramas requiere, que se propicie, concientice y promueva la participación activa, de los miembros de los mandos intermedios; para que considere por su contacto directo con el personal, la dimensión humana del ambiente total de trabajo. Situación basada sobre el supuesto de que el personal demanda igual o mayor atención, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad.

La estructura de una organización de línea y staff, influye en el clima organizacional; propiciando que los aspectos intangibles (3); Los métodos que los gerentes o directores, coordinadores o supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos de distintos niveles o jerarquías; son algunos de los determinantes del clima de trabajo que prevalecerá en la organización.

2.- Desarrollo Organizacional: Proceso de cambio planeado y controlado a largo plazo en sistemas socio-técnicos con base en las ciencias del comportamiento para el logro de organizaciones altamente productivas y plenamente humanas.

Sin embargo será la actitud de cada uno de los coordinadores en relación a su equipo de trabajadores o colaboradores lo que influirá en la forma fundamental.

No solo por motivos humanos sino por razones de interés laboral, el coordinador deberá esforzarse por despertar en sus colaboradores ese sentido de compañerismo que hará grato el ambiente de trabajo y multiplicará la eficiencia. Para lo cual existen una serie de normas a las que sería conveniente apegarse:

- No criticar jamás al colaborador en presencia de los demás
- Ayudar a los colaboradores o trabajadores, estando dispuesto a sacrificar por ellos parte de la propia comodidad.
- Dar entrada a todo lo que une y excluir todo lo que divide al personal
- Evitar el egoísmo, la suspicacia y la murmuración
- Desaparecer las cemerillas, tratando de integrar en un solo grupo a los componentes
- Dar ejemplo de espíritu de colaboración
- Pensar y hacer pensar en equipo en la medida de lo conveniente

Esta es una labor difícil pero que merece ser acometida con energía por todo el significado que involucra, para el logro de buenos resultados.

3.- Riesgo, M. L., Arte de Mandar, Arte de Obedecer, Biblioteca Fomento Social, 1977, Pags. 190-195

DEFICIENCIA DE SEGURIDAD DENTRO DE CUALQUIER TRABAJO

Los accidentes no solo son costosos para la economía de cualquier organización, sino que también dan como resultado angustias e incluso la muerte para los individuos que llegan a sufrirlos. A veces, los accidentes se atribuyen a causas físicas del ambiente, y en otras ocasiones, se considera que los provocan cualquiera de numerosos detalles o errores relacionados con el factor humano.

Educar para la seguridad, es mostrar a los empleados — dónde, por qué y cómo pueden ocurrir los accidentes y desarrollarse en ellos, hábitos de trabajo seguros y la preocupación por evitar accidentes.

Aplicar la seguridad consiste en convertir en realidad el axioma de: "Seguridad ante todo".

Los empleados trabajan con mayor confianza cuando están seguros; pero necesitan una guía en forma de reglamento y — una persona que vigile el cumplimiento del mismo.

Al coordinador, le corresponde cuidar de la seguridad — de sus empleados o trabajadores, es él quien debe vigilar — que se apliquen los reglamentos establecidos por la organización.

Si se cuenta con la colaboración de especialistas en seguridad, será mucho más fácil que se cumplan con las medidas

preventivas; pero de no ser así, será el coordinador quien se encargue de poner en marcha la labor preventiva.

Ante todo es preciso inculcar a los empleados la idea firme de que son la fuente más importante de prevención de accidentes. Procurando que desarrollen hábitos seguros de trabajo, en la misma forma que se les enseña a trabajar con precisión.

El coordinador debe tener capacidad para hacer que cumplan las instrucciones de seguridad en el trabajo. Muchos empleados o trabajadores consideran que la seguridad consiste en "no hacer ésto o lo otro", en cierto número de reglas y reglamentos. Pero para lograr la aceptación de los métodos de trabajo y las reglas, es preciso demostrar porqué se requiere y hacer que el personal esté conciente de los peligros a que se expone por la falta de respeto a esas reglas.

Ante todo se debe utilizar el razonamiento y el estímulo, pero sobre todo se requiere que el coordinador le dé la importancia necesaria a la prevención de accidentes y se haga responsable de la oportuna aplicación de las medidas preventivas para poder exigir lo mismo del personal a su cargo, y de no ajustarse a las medidas implantadas, se tendrán que aplicar las sanciones necesarias en beneficio del personal y del trabajo mismo.

El coordinador del departamento o sección deberá de tomar en cuenta los siguientes puntos para llevar a cabo satisfactoriamente la prevención de accidentes (4):

Primero deberá de estar realmente convencido de la importancia y necesidad de poner en práctica dicho programa.

Y como segundo punto, deberá concientizar al personal sobre las actividades y responsabilidades que le son requeridas, para lograr las medidas que sean oportunas aplicar. Considerando que el elemento o factor principal para mantener las condiciones de seguridad, será cada uno de los individuos que laboren para la organización.

Además de la seguridad física que se logre con la prevención de accidentes, considero que, es preciso que el coordinador se encargue también de proporcionar a sus colaboradores, la seguridad económica y laboral que requieran. Vigilando el pago oportuno, el otorgamiento de prestaciones y vacaciones correspondientes a cada empleado o trabajador. Y fomentando la responsabilidad y cumplimiento de las labores mediante la creación de estímulos dentro de su área de trabajo.

Ya que en función de la seguridad económica, física y laboral que sienta el personal, podrá confiar en su superior y en la empresa, desempeñando adecuadamente sus tareas o funciones. Esta seguridad es de suma importancia para el buen desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

ETICA Y MORAL

La efectividad de las relaciones humanas depende de la sinceridad y del interés por los valores éticos. Si bien no siempre es fácil lograr un acuerdo entre cuál es el bien y - cuál es el mal; el coordinador deberá prestar una atención - cuidadosa, a los altos valores éticos en el desempeño de sus obligaciones. En particular en la motivación y control del - desempeño de los subordinados, haciendo un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados.

Se habrá de respetar los valores individuales, siempre que éstos no afecten el desempeño del trabajo laboral.

Dentro de la ética que debe seguir el coordinador, es - preciso que se tome en cuenta una serie de normas que lo ayu - darán a mantener la armonía en su área de trabajo, tales co - mo (5):

- Poner el ejemplo de lo que espera de otros
- Dar importancia al futuro en vez de el pasado
- Buscar las causas y no los síntomas para poder atacar los
- Admitir las equivocaciones y aprender de ellas
- No rehuir a las responsabilidades
- Considerar los resultados a largo y a corto plazo
- Procurar el beneficio de todos

- Respetar la dignidad de todo individuo
- Comprender a los demás y hacerse entender por ellos.

La moral dentro de una empresa puede definirse como la posesión del sentimiento, por parte del empleado, de ser — aceptado y pertenecer a un grupo, mediante la adhesión de metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas metas.
(6)

La moral puede comprenderse mejor de acuerdo con cuatro determinantes (?):

La determinante más importante es el "Sentimiento de -- Grupo o Cooperación". La segunda es la necesidad de una meta. En tercer lugar, debe haber progresos observables hacia la meta. En cuarto lugar, los individuos del grupo deben tener tareas significativas específicas, necesarias para alcanzar la meta.

Los empleados de una situación normal de trabajo, raramente se desenvuelven como individuos totalmente aislados, — tienen probabilidades de formar un grupo o cierto número de subgrupos. La situación ideal que fomenta la moral, es que — un solo grupo incluya a todos los colaboradores que lo integra, sin darles oportunidades de que se aislen.

La mejor oportunidad de inclusión que tiene el coordinador es la adopción de una estructura democrática de grupo, - brindando oportunidades para que se apliquen las cuatro determinantes de la moral y fomentando las relaciones humanas y laborales en armonía.

El fomento de la cooperación en un grupo resulta más fácil cuando dicho grupo tiene una meta que alcanzar. Hacer el trabajo lo mejor posible pueda constituir una meta, a condición de que el empleado o trabajador reciba reconocimientos de que se comprende su meta.

Además de tener una meta, debe serles posible efectuar progresos observables hacia ella.

Las tareas deben ser significativas y específicas, para que las realicen los individuos en el grupo, originando un sentimiento de participación en el trabajo del grupo. Para alcanzar una meta, cada miembro del grupo deberá comprender claramente de que manera su trabajo específico contribuya al alcance de la meta.

En base a lo anterior puedo afirmar que el coordinador debe de fomentar las actitudes y valores que ayuden a mantener una moral que satisfaga los motivos individuales y de grupo, logrando un mejor desempeño laboral.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN UNA - INSTITUCION PUBLICA DE SERVICIO.

Por medio de la presente investigación se determinará -
la importancia que tienen los grupos de trabajo en la conce-
pción de los objetivos y desarrollo de las funciones en: Co-
misión Federal de Electricidad.

Para tal caso se obtendrá información por medio de la
aplicación de cuestionarios.

HIPOTESIS

La participación de los grupos de trabajo ayudará en la
solución de los problemas de la Institución; Comisión Fede-
ral de Electricidad.

UNIVERSO:

Para efectos de la presente investigación, el universo
a estudiar, comprende Comisión Federal de Electricidad, por
ser la empresa única en México que se dedica al giro de dar
servicio de suministro y transportación de energía eléctrica

desde su generación hasta su consumo y que por sus dimensiones e importancia para el país, merece considerable atención. El universo de la investigación está formado por 100 miembros de nivel directivo y operativo, que estarían involucrados directamente.

La aplicación de los cuestionarios se realizara en base a los conocimientos estadísticos para el cálculo de una muestra.

MUESTRA

La muestra comprende una porción significativa y válida del universo a investigar. Se determina en base a la siguiente fórmula; la toma de la muestra se definirá por medio de una muestra simple al azar, aplicando la fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño del universo (100)

e= error en porcentaje (10%)

Sustituyendolos:

$$n = \frac{100}{1 + 100 (.10)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100 (0.01)}$$

$$n = \frac{100}{2}$$

n = 50

El resultado obtenido fue de 50 entrevistados

QUESTIONARIO

Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto, el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado. (1) Ver Anexo No. 1

1.- Rodríguez Valencia, J., Auditoria Administrativa, Ed. Trillas, 1981, Pag. 118

TABULACION:

Preg. 1.- ¿QUE TAN IMPORTANTE SON PARA USTED LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Objetivo: Conocer el grado de importancia de los objetivos según los miembros de la Institución.

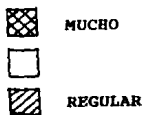
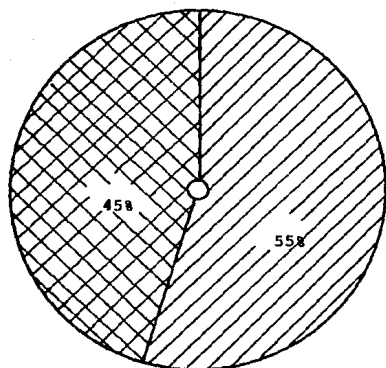
Resultado:	Número	Porcentaje
Mucho	23	45
Regular	<u>27</u>	<u>55</u>
	50	100

Análisis:

El 55% de las personas consideran que los objetivos son de regular importancia, por lo que puede decir que la mayoría de los entrevistados no reconocen los objetivos de la empresa, esto hasta cierto punto puede diversificar las labores de los trabajadores, ya que ellos únicamente trabajan pero no es importante a donde lleguen con el mismo.

Mientras que para el 45% de los entrevistados, los objetivos son muy importantes, consideran que esto fortifica la unión de los individuos que laboran hacia la misma meta.

GRAFICA No. 1



Preg. 2.- GRADO DE RESPETO QUE RECIBE USTED DE LOS DEMÁS.

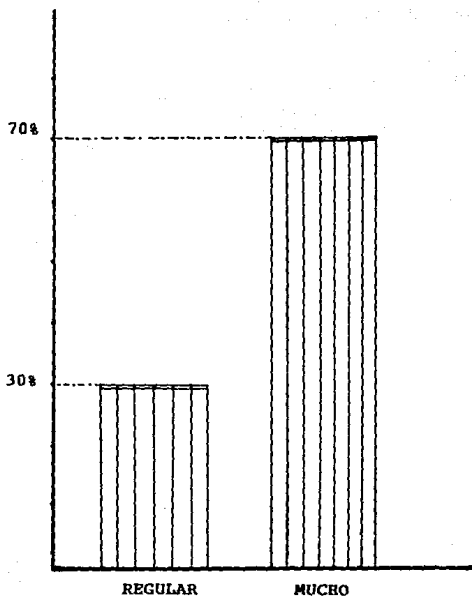
Objetivo; Determinar el grado de respeto que existe entre los miembros que laboran en la Institución.

Resultado:	Número	Porcentaje
Mucho	35	70
Regular	<u>15</u>	<u>30</u>
	50	100

Análisis:

El 70% dice que es mucho y un 30% en forma regular. En términos generales la gente se siente respetada por los demás, en su trabajo se consideran sus sentimientos y necesidades. Las personas se tienen consideraciones mutuas y no se sienten solas. Lo que facilita la relación de los grupos informales de la empresa y la comunicación informal.

GRAFICA No. 2



Preg. 3.- OPORTUNIDAD DE DESARROLLAR SUS HABILIDADES.

Objetivo.- Detectar el grado de oportunidad que se les da a los miembros de la Institución de desarrollar sus habilidades.

Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	40	80
Regular	<u>10</u>	<u>20</u>
	50	100

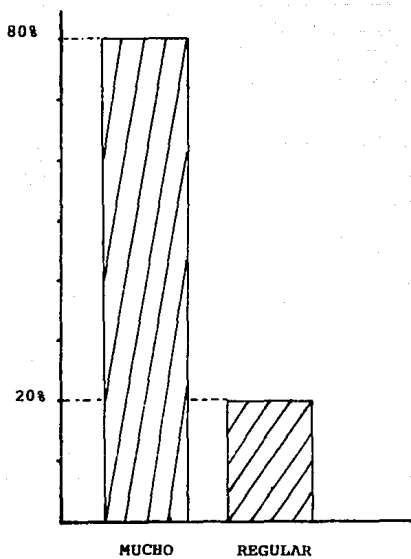
Análisis:

El 80% piensa que tiene muchas posibilidades para desarrollar sus habilidades dentro de la Institución y el 20% de los entrevistados piensan que regular.

El uso de las habilidades del personal es muy importante para tomar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Los resultados nos muestran que más de la mitad de los entrevistados consideran que sus habilidades son consideradas por la Institución, lo cual es importante ya que los empleados se sienten considerados dentro de la misma.

GRAFICA No. 3



Preg. 4.- GRADO QUE SE TOMA EN CUENTA SU OPINION

Objetivo: Analizar hasta que punto son tomadas en cuenta las opiniones emitidas por los trabajadores de la Institución.

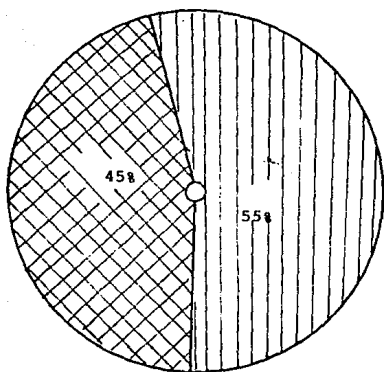
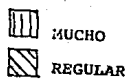
Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	27	55
Regular	<u>23</u>	<u>45</u>
	50	100

Análisis:

Para el 55% de los entrevistados, su opinión es tomada en cuenta en forma suficiente (Mucho). Esto refleja que en muchos casos la empresa sí toma en cuenta las necesidades de los individuos para participar y aportar ideas en beneficio de la institución. Pero en otras ocasiones la empresa descuida este aspecto, y esto se refleja en que un 45% de las personas entrevistadas piensan o sienten que su opinión no es tomada en cuenta como ellos quisieran o desean, que tienen algo que decir a la empresa que ésta no escucha, la capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos, no se respeta lo suficiente a no ser en el límite estricto de sus funciones.

Por los resultados obtenidos la institución trata por todos los medios que le sean posibles de no descuidar este aspecto.

GRAFICA No.4



Preg. 5.- OPORTUNIDAD PARA PONER A PRUEBA NUEVAS IDEAS.

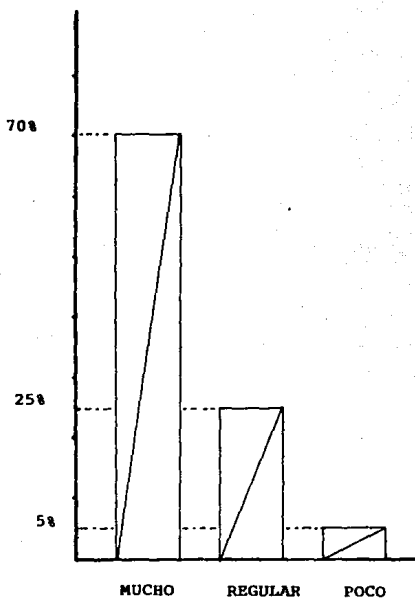
Objetivo: Determinar el grado de oportunidad que se les concede a los trabajadores para poner a prueba sus ideas.

Resultados:	Número	Porcentaje
Poco	2	5
Regular	13	25
Mucho	<u>35</u>	<u>70</u>
	50	100

Análisis:

El 70% piensa que existe la oportunidad de poner a prueba nuevas ideas, mientras que un 25% piensa que a veces y un 5% pocas veces. La mayoría de los miembros sienten que hay un clima de orden, pero un alto grado de innovación en la cual ellos participen.

GRAFICA No. 5



Preg. 6.- ¿CÓMO USTED VE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

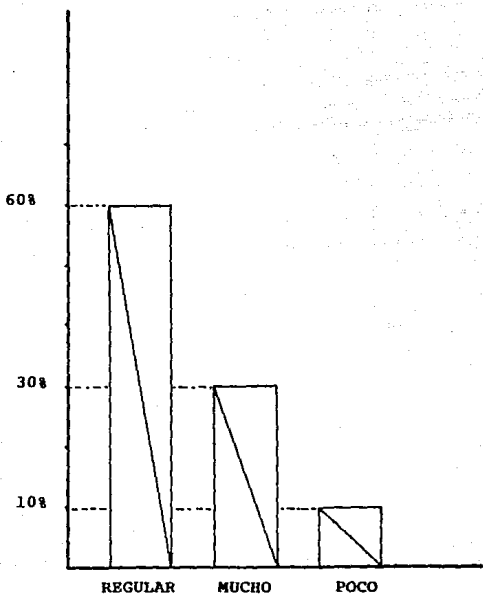
Objetivo: Conocer si la comunicación es efectiva para el conocimiento y cumplimiento de las funciones, objetivos y políticas de la Institución.

Resultado:	Número	Porcentaje
Mucho	15	30
Regular	30	60
Poco	<u>5</u>	<u>10</u>
	50	100

Análisis:

Para el 60% la comunicación no es lo suficientemente efectiva, carece de detalles (Regular), y para el 10% es poco efectiva también. En total más de la mitad de los entrevistados piensan que no es efectiva, siendo un punto vital en cualquier organización, ya que de una mala comunicación se ramifican diversos conflictos y dificulta la solución de problemas, esto puede deberse a la estructura de la organización, políticas y procedimientos de ésta y también a la alta centralización. Por lo tanto la comunicación en la empresa no está siendo efectiva ya que no cumple adecuadamente con sus objetivos de dar a conocer lo que se está haciendo de manera precisa, oportuna y eficaz. Para un 30% la información que recibe es eficaz, o sea mucho.

GRAFICA No. 6



Preg. 7.- ES SUFICIENTE LA INFORMACION QUE RECIBE USTED DE LA EMPRESA.

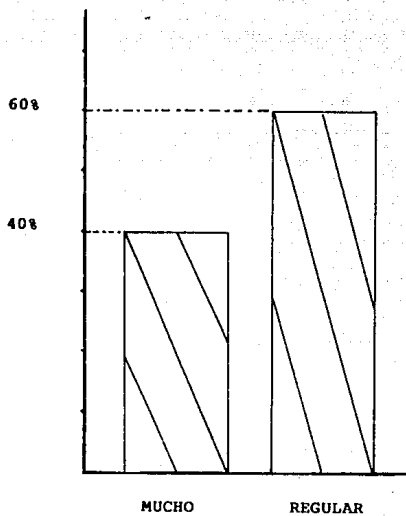
Objetivo: Determinar si la información que se proporciona a los trabajadores es la suficiente, oportuna, clara y eficaz para el cumplimiento de sus funciones.

Resultado:	Número	Porcentaje
Mucho	20	40
Regular	<u>30</u>	<u>60</u>
	50	100

Análisis:

El 40% de las personas entrevistadas recibe mucha y el 60% estima que no recibe la suficiente información sobre la empresa (Regular), ya que carece de medios que otras sí tienen como son los tableros. Los boletines no siempre son recibidos a tiempo u oportunamente, y se omite demasiada información por considerarse por entendido, siendo que muchas veces es necesario notificar e indicar por escrito sobre lo referente a cambios en políticas y procedimientos o cualquier otro aspecto se altere tanto las funciones, responsabilidades o sistemas que se realizan con normalidad en la empresa.

GRAFICA No. 7



Preg. 8.- CUANDO LAS PERSONAS SON AFECTADAS POR UNA CRISIS EMOSIONAL, SE CULPAN UNAS A OTRAS.

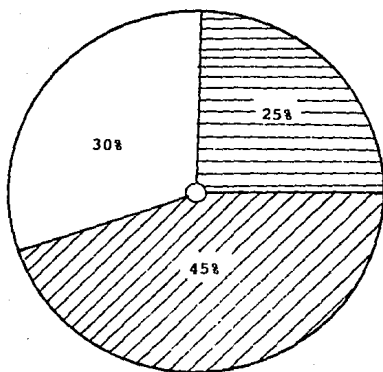
Objetivo: Análizar la reacción de los miembros de la Institución en el momento de una crisis.

Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	12	25
Regular	15	30
Poco	<u>23</u>	<u>45</u>
	50	100

Análisis:

El 45% piensa que son pocas las veces que las personas se culpan unas a otras, el 30% piensa que esto sucede a veces (Regular), el 25% piensa que son muchas las veces. Es, - decir, cuando hay crisis la gente no coopera lo suficiente para combatirla.

GRAFICA No. 8



Preg. 9.- GRADO EN QUE SE OCULTAN LOS CONFLICTOS.

Objetivo: Determinar la cantidad de conflictos que pasan desapercibidos por la Institución.

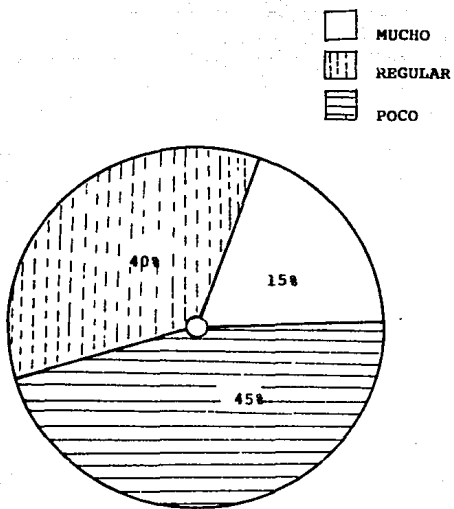
Resultado:	Número	Porcentaje
Mucho	7	15
Regular	20	40
Poco	<u>23</u>	<u>45</u>
	50	100

Análisis:

El 45% piensa que los conflictos se ocultan pocas veces al 40% que sucede con regular frecuencia, el 10% que sucede mucho, esto es un punto muy importante para la salud de la empresa. Sería necesario detectar la gravedad y el impacto que tiene en el correcto desempeño de las funciones, ya que si se ocultan los conflictos, éstos no se sanearán.

No es elevado el porcentaje de las personas entrevistadas que consideran que los conflictos se ocultan, lo que representa que la empresa busca la resolución de los mismos lo más que se pueda.

GRAFICA No. 9



Prog. 10.- GRADO DE SATISFACCION DE SU TRABAJO

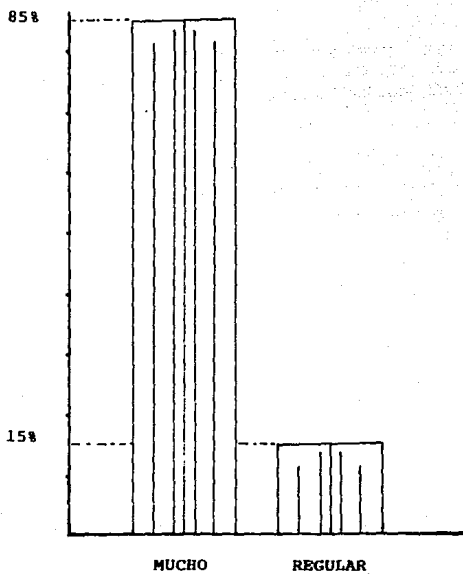
Objetivo: Conocer el porcentaje de las personas que se sienten satisfechas con el desarrollo de su trabajo.

Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	43	85
Regular	<u>7</u>	<u>15</u>
	50	100

Análisis:

El 85% piensa que está muy satisfecho con sus labores y un 15% en forma regular. La mayoría de las personas que laboran en la empresa están satisfechas, piensan que están en el lugar adecuado, por que en cierta forma se identifican con la camiseta de la Institución, esto ayuda a la motivación y que el trabajo sea agradable y no represente para ellos una carga.

GRAFICA No. 10



Preg. 11.- GRADO DE INTERÉS QUE SIENTE USTED HACIA SU TRABAJO.

Objetivo: Determinar el interés que los trabajadores tienen hacia el trabajo desempeñado.

Resultado:	Número	Porcentaje
Kucho	48	95
Regular	<u>2</u>	<u>5</u>
	50	100

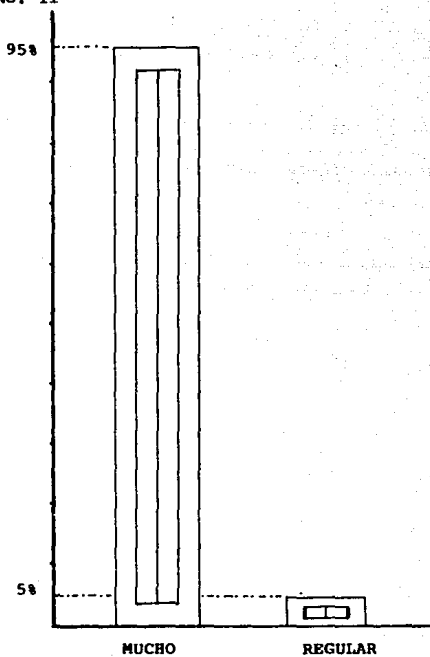
Análisis:

El 95% está interesado en su trabajo y el 5% señaló que está interesado pero no completamente (Regular).

Esta respuesta, indica que existen posibilidades de regularizar mejores dentro de la Institución, ya que la mayoría de las personas, al estar tan interesadas, pondrán menor resistencia al cambio, y será más fácil sanear la empresa de sus puntos débiles, a través de la implantación del Desarrollo Organizacional.

La mayoría de las personas entrevistadas mostraron gran interés por el trabajo que desempeñan en la Institución.

GRAPICA No. 11



Preg. 12.- CUALES SON LAS POSIBILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO.

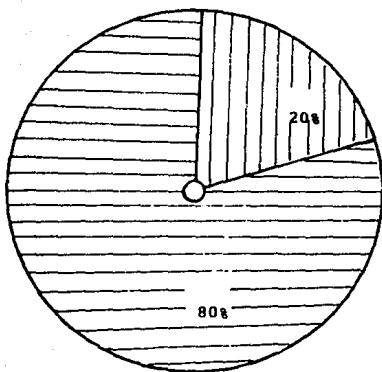
Objetivo; Saber el grado de facilidades que se dan para desarrollar trabajos en equipo.

Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	40	80
Regular	<u>10</u>	<u>20</u>
	50	100

Análisis:

El 80% piensa que hay mucha posibilidad y el 20% que es regular. En un buen grado parece que la colaboración es buena y en forma espontánea. Las personas buscan y reciben ayuda. Hay espíritu de grupo o sienten que cuando lo necesitan lo encontraran, para la planeación de los trabajos y la solución de los problemas. Para los trabajadores es una ventaja trabajar en equipo, porque sienten el apoyo y respaldo de sus compañeros, el trabajo se les hace más ameno y consideran que sus relaciones informales se fortalecen más.

GRAFICA No. 12



Preg. 13.- HASTA QUE GRADO SE SIENTE IDENTIFICADO CON
SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Objetivo: Conocer el porcentaje de identificación en
un grupo de trabajo.

Resultado:	Número	Porcentaje
Mucha	38	75
Regular	7	15
Poco	<u>5</u>	<u>10</u>
	50	100

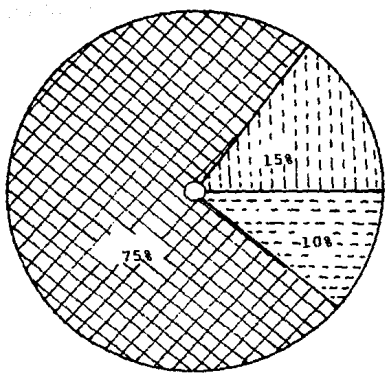
Análisis:

El 75% de las personas entrevistadas se sienten agusto, con sus compañeros, sienten el ambiente de trabajo agradable para desarrollar sus actividades, esta identificación se convierte en un factor motivacional de trabajo.

El 15% considera su identificación en forma regular, -- aún no ha podido integrarse por completo y únicamente un 10% (poco) no está completamente identificada, consideran que deberían estar en otro grupo.

GRAFICA No. 13

-  MUCHO
-  REGULAR
-  POCO



Prog. 14.- GRADO DE ACEPTACION DE LAS DECISIONES TOMADAS POR LA DIRECCION POR LOS DEMAS NIVELES.

Objetivo: Determinar hasta que grado son aceptadas las decisiones de la Dirección por los demás Niveles jerarquicos de la Institución.

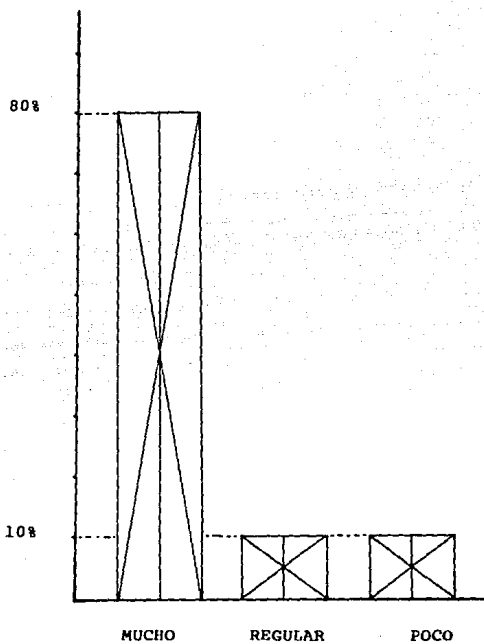
Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	40	80
Regular	5	10
Poco	<u>5</u>	<u>10</u>
	50	100

Análisis:

El 80% de las personas consideran que las decisiones tomadas por la Dirección son acatadas en su totalidad (Mucho) lo que nos muestra en forma clara que la toma de decisiones es centralizada, el 10% de los miembros de la Institución piensan que las decisiones regularmente son acatadas y el otro 10% que pocas veces son aceptadas.

El resultado nos muestra que el proceso de la toma de decisiones está a cargo de la Dirección, por lo que nos muestra una Administración muy poco participativa.

GRAFICA No. 14



Preg. 15.- GRADO DE DESARROLLO PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS.

Objetivo: Saber hasta que medida la Institución da desarrollo a sus colaboradores para adquirir - nuevos conocimientos.

Resultados:	Número	Porcentaje
Mucho	40	80
Regular	<u>10</u>	<u>20</u>
	50	100

Análisis:



El 80% de los entrevistados piensan que tienen oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y el 20% es regular la posibilidad que se les presenta.

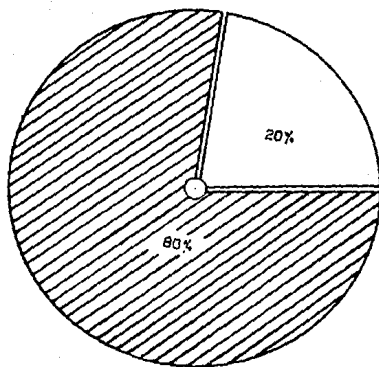
Exista mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una - voluntad de aceptar los consejos y la retroalimentación, esto ayuda a que la gente esté motivada y se involucre cada vez más en su trabajo, su lugar de trabajo se convierte, entonces en un lugar importante y divertido, reduciéndose el aburrimiento en el trabajo.

El 20% de las personas entrevistadas piensan que no -- existe oportunidad o que se da de manera regular, esto puede causar problemas a los otros miembros en un futuro cercano - ya que pueden desanimar o retrasar el trabajo en equipo.

Pero los resultados son favorables para la Institución.

GRAFICA No. 15

 MUCHO
 REGULAR



CONCLUSIONS

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo es investigar que importancia tienen los grupos de trabajo en una empresa, así como también su integración y la relevancia de la concientización sobre las características que involucran al coordinador de grupo.

Ya que el elemento humano que integra dicho grupo, juega un papel importante en el progreso de una empresa. Cada uno de los eslabones de esa cadena humana es importante, y cualquiera que falle, la empresa fallará total o parcialmente. Las personas pueden dirigirse por sí mismas, dirigir a otras y crear, transformar y dirigir a los elementos materiales.

Una vez concluida la investigación de campo, se llegó a conocer que la situación actual de la empresa es la siguiente: Los objetivos de la empresa no están claramente definidos, por lo que pierden su interés para el personal, haciendo difícil coordinar el esfuerzo o interés de los trabajadores y que las decisiones se toman por un grupo determinado, por lo que se centraliza y se vuelve hasta cierto punto una Administración poco Participativa. Para que una empresa alcance su éxito los trabajadores deben tener conocimiento de ella y sobre todo saber cuales son sus objetivos. Para conocer éstos es necesario que estén bien definidos.

Se piensa que no se les da suficiente información sobre la empresa y en muchos casos se les oculta, para comenzar no se les da manual de bienvenida, y los manuales específicos - que existen no se difunden adecuadamente. Además la comunicación generalmente no es completa, por lo que la comunicación informal es grande, lo que da origen a chismes, rumores que en ciertas ocasiones son el origen de muchos problemas.

Para lograr una comunicación efectiva es necesario proporcionar la información necesaria y que responda en cualquier dirección: por arriba, hacia la alta Dirección; por abajo, hacia los trabajadores; horizontalmente, entre los miembros de cada nivel. La comunicación debe ser fluida y constante.

A la gente se le facilita en esta Institución el trabajo en equipo y encuentra que es la mejor manera de resolver los conflictos y problemas cotidianos. Lo que sí menciona como una carencia es la falta de organización en determinadas áreas y la falta de dirección o cabezas que coordinen hacia las metas de la Institución.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
 ESC. DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
 PLANTEL TLALPAM
 SAN JUAN DE DIOS No. 5 MEXICO, D.F.

El siguiente cuestionario pretende obtener informacion que ayudara a validar las investigaciones y estudios sobre la "Importancia de los Grupos de Trabajo en una Institucion Publica de Servicio". Le agradezco, de antemano el apoyo y la cooperacion que usted pueda brindarme.

NOTA: En este cuestionario Usted debera se~alar el n~mero que corresponde a la letra inicial de la Palabra: M. Mucho, R. Regular y P. Poco.

	M	R	P
1.- ¿QUE TAN IMPORTANTE SON PARA USTED LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	1	2	3
2.- GRADO DE RESPETO QUE RECIBE USTED DE LOS DEMAS	1	2	3
2.- OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR SUS HA- BILIDADES	1	2	3

	M	R	P
4.- GRADO EN QUE SE TOMA EN CUENTA SU OPINION	1	2	3
5.- OPORTUNIDAD PARA PONER A PRUEBA NUEVAS IDEAS	1	2	3
6.- CREE USTED QUE ES EFECTIVA LA COMUNICACION EN LA INSTITUCION	1	2	3
7.- ES SUFICIENTE LA INFORMACION QUE RECIBE USTED DE LA EMPRESA	1	2	3
8.- CUANDO LAS PERSONAS SON AFECTADAS POR UNA CRISIS EXOSIONAL, SE CULPAN UNAS A OTRAS	1	2	3
9.- GRADO EN QUE SE OCULTAN LOS CONFLICTOS	1	2	3
10.- GRADO DE SATISFACCION DE SU TRABAJO	1	2	3
11.- GRADO DE INTERES QUE SIENTE USTED HACIA SU TRABAJO	1	2	3
12.- CUALES SON LAS POSIBILIDADES DE TRABAJAR EN EQUIPO	1	2	3
13.- HASTA QUE GRADO SE SIENTE IDENTIFICADO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	2	3
14.- GRADO DE ACEPTACION DE LAS DECISIONES TO- MADAS POR LA DIRECCION POR LOS DEMAS NIVE LES	1	2	3
15.- GRADO DE DESARROLLO PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS	1	2	3

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arellano Aguirre, F. Dirección y Dinámica de Grupo
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
México, 1981
- 2.- Beal, M. George Dinámica de Grupo
Editorial Kapelus
Buenos Aires, 1972
- 3.- Bittel, Lester L. Lo que todo Supervisor debe
Saber
Editorial Mc Graw-Hill
México, 1971
- 4.- Blum, Milton L. Psicología Industrial
Sus fundamentos teóricos y
sociales
Editorial Trillas
México, 1981
- 5.- Cartwright, D.
Zander, A. Dinámica de Grupo
Editorial Trillas
México, 1980
- 6.- Chrudden, Herbert J. Administración de Personal
Compañía Editorial Continental
México, 1979

- 7.- Koontz, Harold
O'Donnell, G.
Curso de Administración Moderna
Editorial Mc Graw-Hill
México, 1980
- 8.- Marvin, E. Shaw
Dinámica de Grupo
Editorial Mc Graw-Hill
Nueva York, 1971
- 9.- Maslow, Likert
Un Nuevo Método de Gestión
Editorial Deusto
Silbao, 1967
- 10.- Riesgo, Méndez L.
Arte de Mander, Arte de Obedecer
Biblioteca Fomento Social
Silbao, 1977
- 11.- Rogers, Everett M.
Rakha, Agarwala
La Comunicación en las Organizaciones
Editorial Mc Graw-Hill
México, 1980