

DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO ADMINISTRACION
CREATIVA 1981

1. Ing. Edgar Araujo Bello
Jefe del Departamento de Logística
Dirección de Maquinaria y Transporte
S A H O P
Miguel Laurent 840 5° Piso
México 12, D. F.
559 17 27
2. Lic. José Alvarez Zamora
Jefe de la Oficina de Capacitación
Dirección General de Maquinaria y Transporte
S A H O P
Miguel Laurent No. 840- 3° Piso
México 12, D F.
559 17 94
3. Ing. José Luis Antón Macín
Director General de Maquinaria y Transporte
S A H O P
Miguel Laurent No. 840-4° Piso
México 12, D F
550 16 41
4. Lic. María de los Angeles Cinta Fernández
Jefe de la Coordinación de Desarrollo Organizacional
Dirección General de Maquinaria y Transporte, SAHOP
Miguel Laurent No. 840-3° Piso
México 12, D F
575 67 88
5. Lic. Jesús Díaz Ibáñez
Jefe del Departamento de Procesos de Desarrollo
S A H O P
Dirección General de Organización y Métodos
Lago Poniente No. 16 Entrepiso
México 13, D F
674 16 99
6. Ing. Horacio Ireta Alas
Director de Profesiones y Servicio Social
Gobierno del Estado de Michoacán
Palacio de Clavijero
Morelia, Mich.
28927

7. Ing. Carlos A. Morán Moguel (Coordinador)
Director Técnico
Aero México
Av. Hangares No. 416
Col. Federal
México 9, D. F.
571 23 73

fedes.

ADMINISTRACION CREATIVA

Fecha	Tema	Profesor
1º de Mayo	1. PRESENTACION Ejercicio de introducción y presentación en grupo	Lic. José Alvarez Zamora Ing. Edgar Araujo Bello Ing. José Luis Antón Macín Lic. María de los Angeles Cota Fdz. Lic. Jesús Díaz Ibáñez
	2. COMUNICACION Ejercicios vivenciales de comunicación verbal y no verbal.	Ing. Horacio Ireta Alas Ing. Carlos A. Morán Moguel
	DESCANSO	
	3. INTEGRACION DE GRUPO Ejercicios de incorporación en un grupo	
	4. PARTICIPACION EN EL TRABAJO DE EQUIPO Experiencia estructurada de trabajo en una tarea de equipo	
	COMIDA	
	5. FORMACION DE GRUPOS PARA EL TKJ	
	6. T. K. J. PRIMERA ETAPA	
2 y 3 de Mayo	7. T. K. J. " " Continúa	
	8. SESION PLENARIA	

- 4 y 5 de mayo
9. T.K.J. SEGUNDA ETAPA
 10. SESION PLENARIA
 11. CONCLUSIONES
 12. CLAUSURA DEL EVENTO

EVALUACION. DEL PERSONAL DOCENTE

1

CURSO: Administración Creativa

FECHA: del 1° al 5 de mayo de 1981.

		DOMINIO DEL TEMA	EFICIENCIA EN EL USO DE AYUDAS AUDIO VISUALES	MANTENIMIENTO DEL INTERES. (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD, FACILIDAD DE EXPRESION).	PUNTUALIDAD
CONFERENCISTA					
1.	Edgar Araujo Bello				
2.	Lic. José Alvarez Zamora				
3.	José Luis Antón Macfñ				
4.	Marfa de los Angeles Cinta Fernández				
5.	Jesús Díaz Ibáñez				
6.	Horacio Ireta Alas				
7.	Carlos A. Morán Moguel.				
8.					
ESCALA DE EVALUACION : 1 a 10					

SU EVALUACION SINCERA NOS AYUDARA A MEJORAR LOS PROGRAMAS POSTERIORES QUE DISEÑAREMOS PARA USTED.

TEMA	ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADO EN EL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL TEMA	UTILIDAD PRACTICA DEL TEMA	
Presentación					
Comunicación					
Integración de grupo					
Participación en el trabajo de equipo					
Formación de grupos para el TKJ					
TKJ Primera Etapa					
Sesión Plenaria					
T K J Segunda Etapa					
Conclusiones.					

EVALUACION DEL CURSO

③

	CONCEPTO	EVALUACION
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO CON EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO CON EL CURSO	

ESCALA DE EVALUACION DE 1 A 10

1. ¿Qué le pareció el ambiente en la División de Educación Continua?

MUY AGRADABLE	AGRADABLE	DESAGRADABLE

2. Medio de comunicación por el que se enteró del curso:

PERIODICO EXCELSIOR ANUNCIO TITULADO DE VISION DE EDUCACION CONTINUA	PERIODICO NOVEDADES ANUNCIO TITULADO DE VISION DE EDUCACION CONTINUA	FOLLETO DEL CURSO

CARTEL MENSUAL	RADIO UNIVERSIDAD	COMUNICACION CARTA, TELEFONO, VERBAL, ETC.

REVISTAS TECNICAS	FOLLETO ANUAL	CARTELERA UNAM "LOS UNIVERSITARIOS HOY"	GACETA UNAM

3. Medio de transporte utilizado para venir al Palacio de Minería:

AUTOMOVIL PARTICULAR	METRO	OTRO MEDIO

4. ¿Qué cambios haría usted en el programa para tratar de perfeccionar el curso?

5. ¿Recomendaría el curso a otras personas?

SI	NO

6. ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

7. La coordinación académica fue:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA

8. Si está interesado en tomar algún curso intensivo ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES DE 9 A 13 H. Y DE 14 A 18 H. (CON COMIDAS)	LUNES A VIERNES DE 17 A 21 H.	LUNES, MIÉRCOLES Y VIERNES DE 18 A 21 H.	MARTES Y JUEVES DE 18 A 21 H.

VIERNES DE 17 A 21 H. SABADOS DE 9 A 14 H.	VIERNES DE 17 A 21 H. SABADOS DE 9 A 13 Y DE 14 A 18 H.	OTRO

9. ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviese la División de Educación Continua, para los asistentes?

10. Otras sugerencias:



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

Mayo, 1981

C O N T E N I D O

PRESENTACION

	<u>PAG.</u>
1. Estructura de la Comunicación.	1
2. Reglas para la Retroinformación.	6
3. ¿Qué es un grupo?	10
4. Etapa de Desarrollo en los Grupos.	15
5. Lo que puede observarse en la dinámica de un grupo.	21
6. Comprensión del comportamiento de un grupo en base a la comunicación.	23
7. Supuestos sobre la condición humana en el trabajo.	26
8. Competencia y colaboración.	31
9. Diagnóstico de problemas en Grupo. Método TKJ.	34
10. Factores que influyen en la participación del Grupo.	
10.1 Estilo del Dirigente.- Inventario de estilos de dirección.	44
10.2 Madurez del grupo de trabajo.- Índice para el seguimiento de la madurez.	51
10.3 Ciclo de Liderazgo.	54

	<u>PAG.</u>
10.4 Influencia de la tecnología y la cultura en el Estilo - de Dirección.	59
10.5 Seguimiento del trabajo del grupo.	64
Modelo MIR.	
Referencias Bibliográficas.	68

PRESENTACION.

Hasta hace algunos años dirigir grupos de trabajo era más de las funciones previstas para el modelo de la administración científica y la resolución de los problemas que se presentaban en esta actividad se daba sólo en virtud a la experiencia adquirida por los administradores. En efecto, el comportamiento actual de algunos directivos al conducir a su grupo de trabajo manifiesta características semejantes a los que ellos vivieron como subordinados.

En las dos últimas décadas han ocurrido una serie de cambios en la cultura de los países occidentales que han generado una serie de aspiraciones en el ser humano diferentes a los que prevalecían cuando se originó el modelo clásico de la administración científica.

Ante las demandas de mayor participación en la toma de decisiones, de involucración en la identificación y análisis de problemas, de énfasis en la autoridad tecnológica más que en la jerárquica, de ejecución del trabajo en forma colectiva más que individual, de transformar la competencia en colaboración, el administrador profesional requiere iniciar un proceso de actualización orientado a la comprensión de cada uno de estos elementos.

La Administración Creativa, significa una alternativa viable para hacer compatible el incremento de la productividad de la organización con la superación de la calidad de vida en el trabajo, ya que permite a todos y cada uno de los involucrados - participar en el proceso de producción, transformación y desarrollo de sus instituciones.

La Administración Creativa dedica especial énfasis a la toma de decisiones en grupo, así como la planeación táctica y estratégica, herramientas que permiten llevar a cabo acciones concretas de cambio organizacional tanto en el Sector Público como en el privado.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION.

Mayo, 1981

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION,

COMUNICACION.

"Quien más quien menos sufre su incomunicación". Con este verso de un joven poeta español podríamos definir una situación muy corriente en nuestro mundo ahogado por la técnica, la supercultura y el urbanismo. El siglo XX ha reaccionado fuertemente contra el individualismo, a ultranza que prevaleció en el siglo pasado dominado por el liberalismo económico y el culto a la personalidad individualista en el campo de la creación artística e inclusive en el ámbito filosófico con el nacimiento del existencialismo. Nuestro siglo tiene un sello marcadamente socializante en todas las dimensiones de la vida humana. Sin embargo, al destacar tal vez demasiado el aspecto social de la existencia del hombre, éste ha sido el primer perjudicado, pues ya no cuenta tanto como persona individual, con sus valores, aspiraciones y sentimientos, sino sobre todo como fuerza integrante de una masa que lucha por la reivindicación de ciertos derechos.

Uno de los medios que más ha contribuido a desarrollar la socialización de la vida del hombre de nuestro tiempo, ha sido sin duda los llamados "medios de comunicación social" que permiten a la mayor parte de la población mundial, estar en permanente contacto con cualquier grupo humano en cualquier parte del globo. Sin embargo, dichos medios sólo dan acceso a aspectos muy externos de la vida del hombre, máxime cuando estos medios están en su mayoría, en manos de fuertes intereses que buscan con ellos difundir un determinado pensamiento y una determinada opinión, con lo cual la dimensión crítica del hombre que recibe la comunicación, de no estar bien alerta, sufre indudable mengua, por lo que estos medios se convierten muchas veces en medios de masificación social.

El hombre de la ciudad especialmente, suele experimentar ese fenómeno del aislamiento y la soledad en medio de la compañía externa más numerosa: al recorrer las calles de la ciudad, al trasladarse al campo de

su trabajo en cualquier medio de transporte e inclusive en su misma vivienda. En muchos casos se trata de una verdadera columna humana que coexiste bajo los mismos techos, que mantiene una cercanía física y sin embargo, un gran número de personas se ignoran entre sí casi de una manera absoluta.

Sin embargo, debemos recordar el papel fundamental que la comunicación desempeña en la vida del hombre a lo largo de todas sus etapas: precisamente el hombre comienza a ser persona cuando es capaz de relacionarse con los otros y rompe con el mundo de la identificación infantil en que se mueve durante los primeros años de su vida y cuando se hace capaz de dar y recibir en sus relaciones con los padres, hermanos y demás personas. De modo que podemos definir a la persona como un ser en "relación con".

Si echamos un vistazo a nuestra comunicación ordinaria, veremos que las más de las veces se mueven en el ámbito de lo que los psicólogos han llamado "relaciones secundarias", es decir, aquellas que suponen una relación entre "personajes" más que entre personas. Procuraremos guardar lo más posible nuestra intimidad con mecanismos de defensa - con el fin de impedir la penetración de los otros en nuestro mundo íntimo, el mundo de nuestros valores, aspiraciones, sentimientos, vivencias, actitudes de vida, etc. Y todo esto porque tenemos el compromiso que dicha comunicación comporta. Preferimos movernos en un campo fácil de relaciones superficiales, donde nuestra personalidad pueda desenvolverse sin los riesgos de un compromiso con los demás. En relación "secundaria" la comunicación se da a dos niveles: a nivel de roles y a nivel de funciones.

A nivel de "roles". Cada uno en la sociedad representa varios papeles sociales, entre los cuales tal vez destaca el profesional o vocacional.

Cuando nos comunicamos hacemos una representación de papel social a papel social. Por ejemplo, el comerciante ve al cliente como un in-

genio en potencia al que tiene que engañar y el cliente ve al comerciante como un refinado mentiroso del que se tiene que librar. No hablan ni se comunican entre sí, sino que cada uno lo hace con la imagen que cada uno tiene del otro. Es como si se colgasen vestidos de perchas o se comunicasen imágenes sin rostro.

A nivel de "funciones". La comunicación se dá a nivel de relaciones de trabajo y de cargos en equipos que tienen como finalidad producir, remitiéndose la comunicación a un nivel de jerarquía. Esta comunicación resulta ser "ascendente" o "descendente" o como una comunicación "horizontal", al mismo nivel de jerarquía, pero sin inmiscuir en nada lo personal. Únicamente nos comunicamos para trabajar mejor.

Lo característico de estas relaciones secundarias, es la despersonalización que significan. Porque tanto el que comunica como el que recibe, se identifican totalmente con lo que se supone sea la reacción de determinada clase o sector social. De ahí las susceptibilidades, la incapacidad de asimilar y de escuchar, que dá por resultado el ser dominados por fantasmas y prejuicios de lo que se supone sobre las intenciones de los otros.

NIVELES EN LA COMUNICACION.

Haciendo una descripción muy empírica de la comunicación, podríamos distinguir los siguientes niveles:

1. Nivel neutro: de imagen social a imagen social. Constituye lo que antes definimos como "relaciones secundarias".
2. Nivel exterior de la personalidad: nos comunicamos sobre nuestro entorno exterior, que no implica en nosotros ningún riesgo. En este nivel se colocan nuestras conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico o científico. Los chistes por ejemplo, pueden tener este sentido de evitar manifestaciones interiores y quedarse en un nivel meramente superficial.
3. Niveles interiores: ya afectan a la personalidad directamente y suponen algunas manifestaciones de nuestra intimidad. Estos niveles pueden ir de menor a mayor profundidad:
 - a) La periferia de la intimidad: en este campo hay que colocar las comunicaciones sobre nuestras experiencias de trabajo o de acción apostólica, nuestros intereses profesionales o personales, nuestros gustos y "hobbies", nuestras relaciones con familiares, con amistades, etc.
 - b) El centro de la intimidad: sería el campo propiamente llamado de vivencias. Nuestro vasto mundo interior es mucho más rico y variable que el exterior pero mucho más difícilmente comunicable. Cada uno podría describirlo de la manera más diversa, pero tal vez -de una u otra manera- las realidades vendrían a ser las siguientes:
 - o Los sentimientos y emociones: lo que sentimos sobre los otros, sobre los acontecimientos y sobre nosotros mismos.
 - o Los valores: como valoramos al mundo y a las personas y en definitiva, sobre nuestra jerarquía de valores.

- ° Las experiencias vitales: nuestra historia íntima con sus éxitos y fracasos. Nuestros deseos y esperanzas. Lo que esperamos de la vida y los planes forjados sobre nosotros mismos y sobre nuestra historia.
- ° Nuestras actitudes de vida: las posiciones íntimas que - hemos tomado ante la vida. Nuestras actitudes fundamentales que definen nuestra personalidad y que explican el por qué de nuestras reacciones ante la vida.

En todos estos niveles podemos colocar el proceso de la comunicación, haciéndose patente la dificultad experimentada por entrar a niveles - más íntimos.

La razón parece otra: sólo se pueden comunicar las "personas" que se sienten definidas y libres y que buscan en el otro lo personal en una ansia de enriquecimiento y de donación. Pero la experiencia más común en nuestro mundo es la de la masificación.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

REGLAS PARA LA RETROINFORMACION

Mayo, 1981

RETROINFORMACION,

La retroinformación es una comunicación a una persona, durante la cual se le manifiesta cómo son percibidos, entendidos y vividos sus modos de comportamiento por los demás.

Es posible alcance y la eficacia de la retroinformación, están determinados en gran parte por la confianza dentro del grupo y entre las personas interesadas.

Los efectos positivos de la retroinformación:

- Apoya y estimula modos de comportamiento positivos, cuando éstos son reconocidos. Ejemplo: "Por tu claro análisis nos has ayudado realmente a ver con más claridad el problema".
- Corrige modos de comportamiento que no favorecen en su progreso, ni al interesado ni al grupo o que no están conformes con la verdadera intención del interesado. Ejemplo: "Me hubieras ayudado más si no hubieras disimulado tu opinión y la hubieras dicho - abiertamente".
- Aclara las relaciones entre personas y ayuda a comprender mejor al otro. Ejemplo: "Yo pensaba que no podríamos trabajar juntos, pero ya veo que nos entendemos muy bien los dos".

Si todos los miembros del grupo están cada vez más dispuestos a prestarse tal ayuda crecen considerablemente las posibilidades de aprender unos de otros. Sólo por este camino es posible comparar sistemáticamente la percepción de otra persona con la de uno mismo.

¿Cómo se produce la retroinformación?

- Hacer saber al otro lo que uno piensa y siente sobre sí mismo.
- Hacer saber a la otra persona lo que uno piensa y siente acerca de ella.

- Decir recíprocamente lo que uno piensa y siente acerca de sí mismo y del otro.

La retroinformación puede darse de diversas maneras:

Conscientemente: asentir con la cabeza.

Inconscientemente: adormecerse.

Espontáneamente: "Muchas gracias" o ¿y?

Con palabras "No";

Sin palabras: abandonar la sala.

Formalmente: cuestionarlos.

Informalmente: aplaudir.

Reglas para la retroinformación.

La retroinformación debe ser:

DESCRIPTIVA: Describir no tiene absolutamente nada que ver con valorar, interpretar o buscar motivos. Al describir uno su propia reacción, deja a merced del otro el emplear o no esta información como mejor le parezca. Al abstenerse uno de hacer valoraciones morales, disminuye en el otro el impulso a defenderse y rechazar la información ofrecida.

CONCRETA: Es lo opuesto a general. Ejemplo: Si uno dice a alguien que es dominante, tal vez le ayude menos que si le dice: "Precisamente ahora que íbamos a llegar a una decisión sobre este asunto, no haz hecho caso de lo que decían los demás y tuve la sensación de que me atacarían si no apruebo tus argumentos."

ADECUADA: La retroinformación puede producir un efecto destructivo si sólo nos fijamos en nuestras necesidades, sin considerar suficientemente las necesidades de la otra persona a la que vamos a dar esa información. Por eso la retroinformación adecuada tiene que considerar como es debido las necesidades de todas las personas participantes.

UTIL: Tiene que referirse a modos de comportamiento que el receptor sea capaz de modificar. Si a alguien se le hacen observar limitaciones sobre las que no puede ejercer un influjo eficaz, no hace más que sentirse frustrado en la misma medida.

PEDIDA: La retroinformación más eficaz se produce cuando el mismo receptor ha formulado la pregunta a la que luego le responde el observador.

A SU DEBIDO TIEMPO: Normalmente la retroinformación es tanto más eficaz cuanto más breve es el tiempo que transcurre entre el comportamiento respectivo y la información sobre el efecto de este comportamiento. Sin embargo hay que considerar aún otros aspectos, por ejemplo, la disposición de esa persona a aceptar tal información, la posible ayuda por parte de otros, etc.

CLARA Y EXACTAMENTE FORMULADA: Esto pueda comprobarse invitando al receptor a repetir la información dada con las palabras propias y comparando luego su respuesta con la intención del observador.

CORRECTA: En un grupo, tanto el observador como el receptor de la retroinformación tienen la posibilidad de comprobar la observación transmitida preguntando también a los otros miembros por sus impresiones. Así se evitan posibles errores e inexactitudes.

Las reglas del juego para una retroinformación pueden resumirse como sigue:

Para el que aplica la retroinformación:

- Refiérase a situaciones concretas de aquí y ahora.
- Someta su observación al examen de otros.
- Dé su información de manera que ayude realmente.
- Déla lo más pronto posible.
- Evite valorizaciones e interpretaciones morales.

- Ofrezca su información, no la imponga, no sea inoportuno.
- Sea abierto y sincero.
- Admita que también usted puede equivocarse.

Para el que recibe la retroinformación:

- No argumentar ni defenderse.
- Sólo escuchar, pedir información y aclarar.
- La eficacia de la ayuda depende también de la sinceridad del receptor.

Preguntas para el análisis de la retroinformación.

- ¿Vivo yo la retroinformación poco o mucho?
- ¿Tiendo a la oposición?
- ¿Tiendo a entender mal o interpretar erróneamente?
- ¿Tiendo a los contraataques?
- ¿Acepto la retroinformación de palabra, pero no actúo como si creyera realmente en ella?
- ¿Acepto sin crítica y sin examen?
- ¿Adquiero de la retroinformación conocimientos que me faculten a obrar de otro modo?
- ¿He examinado en mi comportamiento la validez de la retroinformación recibida buscando relaciones posteriores?



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

¿QUE ES UN GRUPO?

Mayo, 1981

¿QUE ES UN GRUPO?

Para tener un punto de partida, podemos establecer el siguiente concepto de grupo: Es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes.

Estas necesidades determinan la actividad de las personas en el sentido de su satisfacción. Las metas de amor, protección y perdurabilidad de la especie, las metas que incumben a un desarrollo continuado de los conocimientos y recursos culturales que perfeccionan integralmente al ser humano, las necesidades de producción de los bienes materiales que se requieren para la vida, las metas de libertad que elevan al hombre por encima de la condición de encadenado a la lucha por la mera subsistencia, necesariamente funden a las personas en una conducta encaminada al logro de los fines comunes.

Una multitud, entonces no es un grupo. Carece de metas comunes que se expresan a través de conductas significativas entre las personas.

Las metas del grupo son interdependientes y promovidas por los miembros. Esto quiere decir que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ella, en la medida en que todos los demás también puedan lograrla. Abundando un poco más sobre esto, se puede señalar que las metas comunes se caracterizan por el hecho de que en la medida en que un miembro logra la meta o parte de ella, el grupo la logra en esa misma medida.

LA PRODUCCION DE LOS GRUPOS.

El hecho de que toda relación entre dos o más personas tenga una finalidad, implica que las interacciones entre ellas son para producir el resultado deseado. En su sentido amplio los grupos generan los bienes tangibles (materiales) e intangibles (psicosociales) que los miembros requieran para su vida.

Las necesidades comunes refinen a los seres humanos y su actividad con junta produce la satisfacción de esas necesidades.

LOS RECURSOS DEL GRUPO.

Para poder producir los resultados que necesitan, los grupos se valen de miembros, recursos materiales y conocimientos.

Los miembros constituyen el factor básico de todo grupo. Las personas que lo integran, son la razón de ser del grupo y sobre ellas se revier ten los beneficiós generados.

Se denominan recursos del grupo a los conocimientos de sus miembros y a los instrumentos u objetos que utilizan para el logro de sus metas. Incluido en este concepto está el ambiente, es decir, el local de reunión o de funcionamiento.

LA RELACIONES DEL GRUPO.

Los miembros de un grupo se relacionan entre sí de maneras diversas para el mejor aprovechamiento de sus recursos (relaciones de liderazgo). Sin embargo, los miembros no se relacionan exclusivamente para la producción, por el contrario, en el proceso del logro de un bien común - se van conociendo mejor, compartiendo intereses y simpatías que facilitan las relaciones (relaciones de tiempo libre). Finalmente, cada grupo establece vínculos y nexos con otros grupos (relaciones con ex grupos).

LAS RELACIONES DE LIDERAZGO.

Para lograr sus metas comunes las personas se asocian de la manera que mejor convenga para ellos. A veces se escoge una asociación directiva, en otras, se escoge a una sola persona que los dirija. En los grupos in formales, la selección no específica es lo común, es decir que en ocasiones una persona es el centro de atención y en otras es otro miembro a quien el grupo le concede toda primacía. Más aún, en una reunión el liderazgo puede pasar a varios miembros en distintos momentos.

LAS RELACIONES DE TIEMPO LIBRE.

Es un proceso de interacción para el logro de metas comunes, las personas se van conociendo mejor y descubriendo o creando intereses mutuos al margen de las metas. Por ejemplo: dos oficinistas descubren que son amantes del ajedrez porque uno de ellos vió sobre el escritorio del otro una revista del tema. Este interés común, ajeno a la meta, crea entre ellos un nexo de simpatía y solidaridad que va a facilitar sus relaciones específicamente laborales y se extenderá hasta las horas libres de la tarea. Es decir, las relaciones de tiempo libre producen y a la vez manifiestan, los bienes intangibles psicosociales de todo el grupo.

Las relaciones de tiempo libre mantienen al grupo mismo, calman las situaciones tensas o explosivas, hacen amables las relaciones interpersonales y por tanto, las de actividades que se refieren al logro de las metas, dá oportunidades de participación a las minorías, estimulan el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros y aumentan la interdependencia creando sólidos nexos interpersonales.

RELACIONES CON OTROS GRUPOS.

Igual que las personas, los grupos se encuentran inmersos en relaciones con otros grupos. Es imposible que se dé un grupo en total aislamiento ya que estando constituido por miembros que satisfacen otras necesidades en otros grupos, indirectamente el grupo en cuestión se ve influido por aquellos.

LAS INTERACCIONES EN EL GRUPO.

Hasta aquí se han descrito dos factores que intervienen en todo grupo: los medios que utiliza para producir y las relaciones que establece durante la producción. Estos factores se sintetizan en la conducta del grupo. Se denomina conducta del grupo al "proceso mismo de producción", es decir, a la actividad del grupo encaminada al logro de sus metas y que colateralmente crea los bienes intangibles.

A las maneras de interactuar o a la participación, como algunos autores las denominan, también se les conoce con el nombre genérico de "roles o papeles" y cada miembro de acuerdo a sus recursos, adopta el rol que necesita para la realización de sus fines, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Roles para la tarea del grupo: Los papeles de los participantes se relacionan con la tarea que el grupo decide realizar o está realizando.
Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de ese problema.
- Roles de constitución y mantenimiento del grupo: Los roles de esta categoría se orientan hacia el funcionamiento del grupo como tal. Su objetivo es cambiar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecerlo, regularlo y perpetuarlo.
- Roles individuales: Se dirigen hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros; su propósito es lograr algún objetivo individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del mismo.

RESUMEN.

- Un grupo es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes.
- Los grupos producen bienes tangibles (productos, artículos) y bienes intangibles (caricias, reconocimiento, poder, pertenencia).
- Los medios de producción del grupo son:
 - a) Los miembros.
 - b) Los recursos materiales.
- Las relaciones del grupo se pueden establecer de la siguiente manera:
 - a) Relaciones de liderazgo.
 - b) Relaciones de Tiempo Libre.
 - c) Relaciones con otros grupos.

La interacción es la manera de participar de los miembros del grupo. Se les denomina también "roles o papeles". Existen tres básicos:

1. Roles para la tarea del grupo.
2. Roles de constitución y mantenimiento del grupo.
3. Roles individuales.

CONCLUSION.

Al mejorar nuestra habilidad para observar grupos dispondremos de datos importantes para comprenderlos y mejorar nuestra efectividad.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS

Mayo, 1981

ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS GRUPOS.

La dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se producen según las leyes naturales que rigen estos fenómenos. Un grupo evolucionará siguiendo un proceso en el que se pueden distinguir varias etapas.

ETAPA DE DEPENDENCIA.

La primera fase de la vida de un grupo se caracteriza por una incertidumbre inicial y por una gran ansiedad provocada por la negativa del coordinador a asumir por sí mismo la organización de la vida del grupo. Esto da lugar a una extrañeza e incluso a una perplejidad por parte de la mayoría de los asistentes. Se les denomina "grupo", pero aún no son conscientes de ello. Buscan la plenitud consoladora de una reunión de información, mediante un aprendizaje tradicional de una serie de recetas y de técnicas. Debido a la ausencia de dirección por parte del coordinador, se sienten decepcionados ante el vacío angustioso de la situación creada por una atmósfera no directiva y ante las insólitas reglas provocadas por la ansiedad que dicha situación precisamente libera. Puesto que se trata de una actividad de aprendizaje en relaciones humanas, los participantes tienden a recurrir — en la creencia de que el coordinador así lo desea — a aquellas conductas que habitualmente son aceptadas por las autoridades. Se apela a quienes parecen más familiarizados con el manejo de los grupos y se les pide directrices para llenar el vacío creado por el distanciamiento del coordinador. Se someten a prueba unos a otros, se intenta hallar normas, subsiste la desconfianza. Se espera que alguien dé el primer paso o bien tome la iniciativa.

Condicionados por experiencias anteriores, los miembros del grupo esperan que el coordinador se comporte como un jefe autocrático convencional y tradicional. Para huir de la ansiedad, el grupo se encara con él, le hostiga con preguntas y si se niega a entrar en el juego, se

intentará manipularle, obligarlo a aprobar o a rechazar. Algunas personas optan por asirse desesperadamente al coordinador (un dios, un padre) para obtener de él un juicio de valor, una evaluación. Este estado de dependencia es característico.

ETAPA DE CONTRADPENDENCIA.

Quienes ejercían una influencia preponderante para mantener el clima de dependencia comienzan a experimentar agresividad hacia el coordinador y otros vacilan cada vez menos en dejar traslucir su rechazo hacia la autoridad porque conocen más a los participantes y perciben la insatisfacción general.

Al ser cada vez más frecuentes las expresiones de hostilidad el grupo tiende a dividirse en dos fracciones: los miembros dependientes intentan organizar el trabajo estableciendo un orden del día, un procedimiento, etc. y los contradependientes se oponen radicalmente a ello. Al mismo tiempo, el coordinador es totalmente ignorado. Algunos consideran que sus intervenciones constituyen intentos de interrupción, y que sus silencios son una manipulación, otros creen que sus observaciones carecen de valor y están fuera de lugar. La ignorancia del grupo constituye un castigo dirigido hacia el coordinador. No obstante, se han creado ciertos vínculos entre los miembros, especialmente a nivel de subgrupos. Dichos vínculos contribuyen a disminuir la ansiedad inicial, los participantes se sienten menos aislados y se preocupan menos por buscar la aprobación de otros. Por el contrario, las reuniones plenarias en grupo numeroso vuelven a ponerlo todo en tela de juicio y aparece una fuerte tendencia a abreviarlas o a suprimirlas, para encontrarse de nuevo en un pequeño grupo que otorgue seguridad.

La lucha por el poder provocará constantemente en el grupo una contradependencia hacia el coordinador. La culpabilidad que se experimenta frente a él (ya que se pretende — a nivel de fantasía — ocupar su

lugar, suprimiéndolo), se transformará en culpabilidad con respecto a los hermanos, los miembros del grupo a los que se les reconoce el mismo derecho que tiene uno de ejercer este poder, pero a quienes al mismo tiempo se les niega, puesto que cada uno lo quiere para sí.

A veces resulta fácil atacar directamente a la autoridad formal (el coordinador) o al líder natural y entonces esta rebelión se encamina hacia algún miembro del grupo que se haya mostrado particularmente frágil y vulnerable. En este momento emerge el conductor que sabe esperar el instante oportuno, estudiar la situación y presentar su punto de vista de una manera seductora. Se trata de roles de solidaridad y de mediación que pueden, en un momento de conflicto y de tensión entre los miembros, dar pruebas de lealtad hacia todos, sugerir compromisos, entablar reconciliaciones o proponer arbitrajes.

Generalmente, son estos individuos los que van a verse favorecidos en el momento de efectuar un sociograma y que van a ser investidos de un poder de representación con relación a los demás grupos. Gracias a la organización conseguida por esos líderes o conductores, los subgrupos caerán en la cuenta, finalmente, de que están llevando a cabo algo concreto.

FASE DE INDEPENDENCIA.

Esta fase de euforia, que surge aproximadamente hacia la mitad de la vida del grupo, se caracteriza por un buen clima.

Es la época de las risas, de las salidas en grupo después de las sesiones. Esta gozosa sensación de pertenencia al grupo se expresa mediante un acuerdo tácito de olvidar o negar los problemas aún no solucionados (la evaluación). Es síntoma de esta distensión, una búsqueda típica de la "unanimidad", "del consenso", como si la expresión de un "desacuerdo" pudiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico. Se acepta con complacencia todas las sugerencias capaces de llevar a cabo el acuerdo. Los asistentes se consideran un "buen grupo que fun-

cional adecuadamente". Sin embargo, a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan con el dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla, para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. Determinados miembros proponen entonces el no llevar más lejos el compromiso personal; otros, por el contrario, piden ir "más lejos" en la exploración interpersonal.

Una vez más, el grupo busca en medio de la confusión y de los principios opuestos, cuál es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y ser sincero.

El grupo se esfuerza por tomar conciencia de la situación, de sus condicionantes, de su margen de libertad, de sus relaciones con la autoridad exterior al grupo.

ETAPA DE INTERDEPENDENCIA.

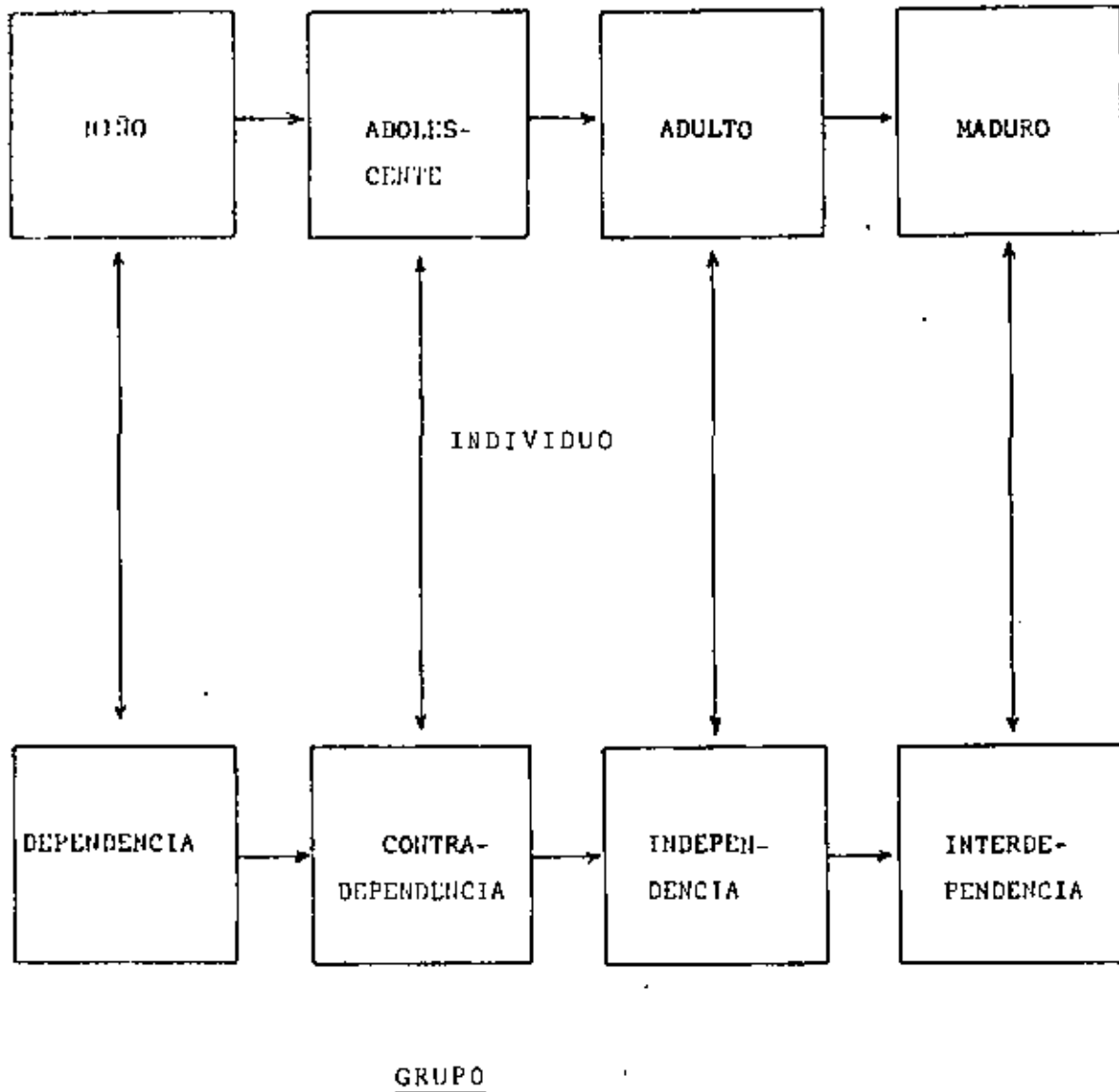
Poco a poco se experimenta la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes. Algunos miembros continuarán oponiéndose a ello, porque lo consideran como una invasión de su vida privada o porque una evaluación implica una diferenciación entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propio sistema de apreciación y de comprensión de la conducta humana. Esta clase de ejercicio exige un enorme esfuerzo pero al enfrentarse con la realidad, el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia. Como consecuencia, cada miembro comprende mejor la forma de pensar, de sentir y de reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos. Lamentablemente, a menudo la evaluación se realiza de una manera demasiado superficial o demasiado rápida y se omiten los problemas más amenazantes. Además, el valor de este trabajo depende enormemente de los miembros: basta con que haya una sola persona que experimente terror ante unas relaciones demasiado íntimas para inmovilizar al grupo.

la vida del grupo es un encadenamiento de intentos por dar respuesta a la incertidumbre ante las relaciones de autoridad y las relaciones interpersonales. Su progreso lentamente, pero la solidaridad entre los miembros se consolida más. El grupo pone cierta distancia entre él y sus dificultades internas, evalúa las actividades comunes, ya no concede excesiva confianza a los procedimientos o a las instituciones como elementos esclarecedores de la comunicación, sino que intenta salir por sí mismo del atolladero. La distribución de tareas puede efectuarse de una manera funcional mediante una diferenciación o a través de una aceptación por parte de los miembros de determinados roles claves que favorecen el progreso del grupo hacia el cumplimiento de sus objetivos.

El grupo es capaz de hacerse cargo de sí mismo, expresando de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación en la que se halla.

A continuación se presenta una gráfica que relaciona las etapas de desarrollo de un grupo con las del individuo.

ETAPAS DE DESARROLLO





**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

LO QUE PUEDE OBSERVARSE EN LA DINAMICA DE UN GRUPO

Mayo, 1981

LO QUE PUEDE OBSERVARSE EN LA DINAMICA DE UN GRUPO,

Todas las personas han vivido experiencias en grupo, pero pocas veces se detienen a observar lo que sucede en su interior, ¿porqué se integran?, ¿cómo realizan la tarea? y ¿qué sucede con los integrantes mientras se realiza la tarea?

En un grupo de trabajo se pueden distinguir tres niveles:

1. Tarea o Contenido.
2. Procedimiento.
3. Proceso.

1. Tarea o Contenido.

La naturaleza de los objetivos perseguidos es lo que determina la tarea del grupo, es decir, las metas por lograr, el problema por resolver o lo que hay que hacer.

2. Procedimiento.

Una vez clarificada la tarea, el grupo identifica la forma de realizarla, qué pasos se deben dar, cómo hay que llevarla a cabo en forma sistemática y ordenada.

3. Proceso.

Al realizar una tarea de acuerdo a un procedimiento los miembros de un grupo manifiestan un comportamiento que puede facilitar o dificultar el logro de los objetivos. Por ejemplo, integración, aislamiento, frustración, sentimiento de realización, etc.

Al mismo tiempo que se realiza la tarea se producen intercambios entre las personas a nivel de acciones y reacciones afectivas, emocionales e irracionales. Por ejemplo, comunicación, colaboración, competencia, solidaridad, amor, agresividad, dependencia, etc.

La tarea y el procedimiento son más fáciles de identificar y manejar por parte del grupo y de hecho son revisados y controlados sistemáticamente lo que no sucede con el proceso. Por lo que resulta necesario que los miembros del grupo suspendan momentáneamente su tarea para revisar los sentimientos y las emociones que experimentan en el proceso del grupo.

Un grupo de trabajo en las diversas etapas de su dinámica puede centrarse tanto en la tarea y el procedimiento como en el proceso. Los grupos centrados en la tarea son altamente productivos pero sus miembros pueden manifestar insatisfacción a causa de sus necesidades emocionales no resueltas. Los grupos centrados en el procedimiento pueden descuidar su tarea y la satisfacción de sus necesidades emocionales. Los grupos centrados en el proceso descuidan la tarea y sólo satisfacen sus necesidades socioafectivas.

En virtud a lo anterior es recomendable que un grupo de trabajo se centre en su tarea con lo cual ganará efectividad, actualice periódicamente sus procedimientos para incrementar la productividad y satisfaga las demandas individuales de carácter socioafectivo de sus miembros revisando su proceso a través de un mecanismo diseñado con ese propósito y de duración definida de tal manera que una vez revisado el proceso le permita volver con facilidad a la tarea.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO DE UN GRUPO EN
BASE A LA COMUNICACION

Mayo, 1981

COMPENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE UN GRUPO EN BASE A LA COMUNICACION.

Los dirigentes de grupos deben determinar lo que se necesite hacer y hacerlo para ser efectivos. El entender los patrones de comunicación en el grupo, en cuanto se relacionan con el comportamiento humano, ayuda al establecimiento de una mejor secuencia de eventos. Bajo este marco de referencia se presenta un modelo de diagnóstico en el que se relacionan dos variables que ayudan a la selección y aplicación de estrategias apropiadas al contestar a:

- ¿Qué esta sucediendo ahora?
- ¿Qué debería estar sucediendo?
- ¿Qué puedo hacer para obtener el comportamiento deseado?

Las dos variables a utilizar son dirección de la comunicación y fases de desarrollo de un grupo que se explican brevemente a continuación.

DIRECCION DE LA COMUNICACION.

La dirección de la comunicación tiene una fuente u origen y un receptor u objetivo. La fuente es siempre el propio individuo, sin embargo, el receptor puede ser él mismo (comunicación intrapersonal), otros (comunicación interpersonal) o el grupo entero (comunicación grupal).

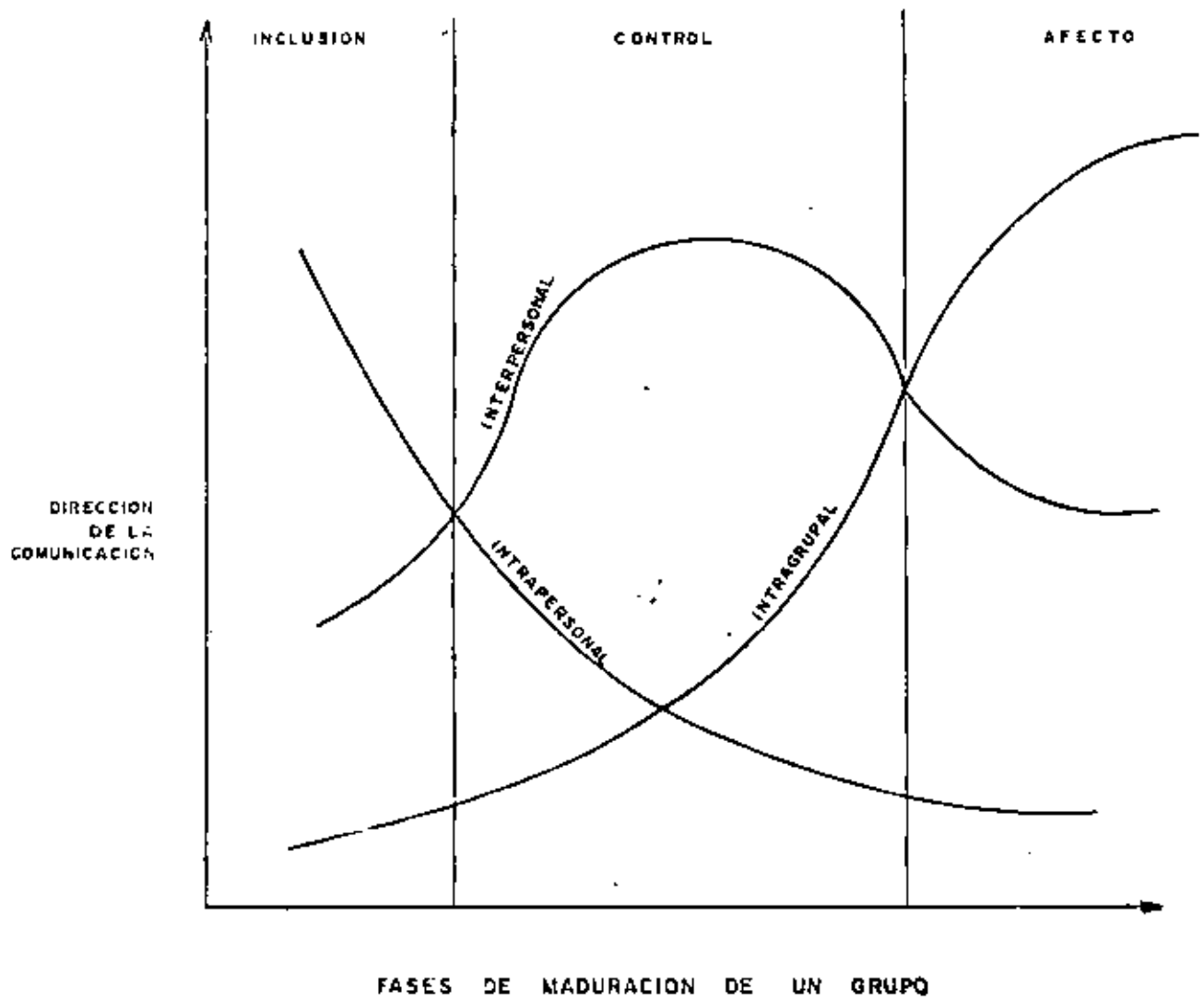
FASES DE DESARROLLO DEL GRUPO.

Hay tres fases que son: inclusión, control y afecto. La inclusión se caracteriza por un comportamiento de los individuos basados en la ansiedad de estar dentro y fuera del grupo y que se manifiesta como un problema de identidad: ¿Quién soy en este grupo?. El control responde a las incógnitas: ¿Cuánto poder tengo en el grupo? ¿Qué tanta intervención -

tengo en lo que está pasando aquí? El comportamiento se caracteriza por la presencia de competencia, deseo de estructura, normas y la definición del liderazgo. El afecto, por último, caracterizado por la igualdad, la expresión de sentimientos positivos y negativos, se centra en la pregunta ¿Qué tanto y con quién voy a intimar en el grupo? Estas fases se presentan en el desarrollo de un grupo y permiten distinguir evidencias de comportamiento alrededor de aspectos fundamentales para el dirigente de un grupo.

A continuación se presenta una gráfica que indica la dirección de la comunicación en base a las etapas de desarrollo de un grupo.

A continuación se presenta una gráfica que indica la dirección de la comunicación en base a las etapas de desarrollo de un grupo.





**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

SUPUESTOS SOBRE LA CONDICION HUMANA EN EL TRABAJO

Mayo, 1981

SUPUESTOS SOBRE LA CONDICION HUMANA EN EL TRABAJO.

Douglas McGregor ocupa un lugar prominente entre los científicos de la conducta que han tenido influencia en la administración. Sólo pudo escribir un libro completo llamado "El Lado Humano de la Empresa".

El tema central de McGregor, es demostrar que la administración es una profesión. Más aún dice, la administración requiere de una base científica de investigación y aplicación para hacerla de éxito, la administración debe basar sus prácticas en la experiencia e investigación de las ciencias de la conducta.

El percibió la evidencia de que la administración era conciente del cuerpo de conocimientos disponibles en las ciencias de la conducta. En el lado opuesto, las ciencias de la conducta han demostrado un pequeño interés en estudiar la organización de las empresas. Por lo tanto, existe un abismo entre las dos esferas de actividad e interés en las cuales McGregor, percibió una afinidad natural y una afinidad mutua. Su carrera está caracterizada por el interés puesto en este abismo y su propio intento por librarlo.

Dos Cosmologías en la Administración,

El interés de Douglas McGregor, en desarrollar a un administrador profesional implica que cualquier conocimiento en esta dirección debe comenzar por un examen de cómo el administrador se ve a sí mismo, en relación a su trabajo al administrar recursos humanos. Este examen debe tener, como base, una percepción del mundo del administrador y una filosofía acerca de la naturaleza de la gente que puebla al mundo. El punto de partida, para McGregor es una serie de creencias fundamentales y supuestos, acerca de cómo es el hombre; desarrolló dos teorías acerca del hombre en relación a su trabajo.

Llamó a una Teoría X y a la otra Teoría Y. Posteriormente se desarrolló la Teoría Z.

Teoría X.

La teoría X se identifica como una concepción convencional en la administración para utilizar óptimamente la energía humana en los requerimientos organizacionales. Las suposiciones de la Teoría X son:

- 1) La mayoría de los seres humanos tienen muy poco gusto por el trabajo y si pueden lo evitan.
- 2) Debido a su poco gusto por el trabajo, deben ser coercionados, controlados, dirigidos o tratados con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.
- 3) La mayoría de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evadir las responsabilidades, con poca ambición y queriendo seguridad sobre todo.

McGregor establece que los supuestos contenidos en la Teoría X, han provocado que la administración conciba su misión en dos posiciones extremas, la administración "dura" y la administración "suave", las cuales descarta como correcta o incorrecta, sino como irrelevantes.

Dura o fuerte, la administración se caracteriza por el uso de la coerción y del castigo.

Suave o débil, la administración se caracteriza por ser muy tolerante y generalmente trata de mantener la armonía de la organización.

El acercamiento duro da como resultado un rendimiento limitado, antagonismo y un debilitamiento de los objetivos de la administración.

La administración suave da como resultado la abdicación de las responsabilidades, produciendo empleos armoniosos pero inofensivos, una

ignora y la otra mal interpreta los resultados de la investigación del área de la motivación humana.

La Teoría X ha sido la forma tradicional de pensamiento acerca de la productividad y la motivación, dice McGregor.

Teoría Y.

McGregor basó la Teoría Y, en la acumulación de conocimientos acerca de la conducta y la motivación que se ha obtenido en este siglo.

Los supuestos de la Teoría Y, son:

- 1) El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- 2) El control externo y el castigo no son los únicos medios para lograr el trabajo del hombre. Los hombres ejercerán su autocontrol para la consecución de los objetivos que tienen a su cargo.
- 3) La consecución de los objetivos es una función de las recompensas asociadas en el logro, (estima, actualización, etc.
- 4) La mayor parte de los seres humanos aprenden bajo sus condiciones propias, no sólo para aceptar sino para buscar responsabilidades.
- 5) Las personas son capaces en alto grado de imaginación, ingeniosidad y creatividad para resolver problemas organizacionales.
- 6) Bajo las condiciones de la vida industrial contemporánea, un número considerable de personas con un grado potencial intelectual, son utilizadas sólo en parte.

Los supuestos de la teoría 2 son:

1. El hombre es básicamente un ser racional abierto a las cosas y a los acontecimientos.
2. No es inherentemente ni bueno ni malo sino que reacciona de acuerdo a las circunstancias a que se ve enfrentado.
3. A pesar de que es consciente de la influencia de sus instintos en su comportamiento actúa de acuerdo a su inteligencia.
4. Su modelo básico de interacción es la interdependencia.

A continuación se presenta una síntesis de los tres supuestos de la conducta humana en el trabajo.

TEORIA X-Y-Z

TEORIA
X El hombre es básicamente una bestia que es mejor controlada por la civilización, es inherentemente malo, dirigido por sus impulsos biológicos y su modelo básico de interacción es la competencia.

TEORIA
Y El hombre es básicamente una persona (autorrealización), que trabaja mejor con pocos controles, es inherentemente bueno, guiado por su humanismo y su modelo básico de interacción es la cooperación.

TEORIA
Z El hombre es básicamente un ser racional, abierto y controlado por la razón, no es inherentemente ni bueno ni malo, sino que está abierto a las cosas, es guiado por su intelecto y su modelo básico de interacción es la interdependencia.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

COMPETENCIA Y COLABORACION

Mayo, 1981

COMPETENCIA Y COLABORACION.

Vivimos en una sociedad competitiva y no obstante, muchas veces esta competencia tiene efectos destructivos. Acostumbramos a definir las situaciones en los siguientes términos: "si tú ganas, entonces soy yo quien pierdo". Esta definición nos conduce a una lucha competitiva en la que todos pierden y no a una colaboración en la que cada uno podría ganar por lo menos un poco. Esta conducta competitiva, estratégica y desconfiada, provoca una reacción similar en los demás; se hace muy difícil romper el círculo vicioso de la desconfianza, basado en ideas de prestigio, de poder y de orgullo personal, sin que se modifiquen paralelamente las "reglas del juego".

Esta situación se parece bastante a la del dilema clásico del prisionero. Dos prisioneros están aislados y separados, sin posibilidades de comunicarse entre sí; si los dos confiesan su culpabilidad, se les castigará con una severa condena; si confiesa sólo uno de ellos y denuncia al otro — que niega su culpabilidad — el primero no será castigado, pero el otro será condenado severamente. Si ninguno de los dos confiesa nada, no serán condenados o se les condenará.

Dicha situación constituye una paradoja. La estrategia racional conduce a una confesión mutua de la culpabilidad del otro, factor que provoca una catástrofe para los dos. Para conseguir el éxito, es decir, la mínima pena, es necesario que haya un entendimiento mutuo y cuando las comunicaciones son difíciles, es precisa una confianza total: en esto consiste la situación política de disuasión o de guerra fría.

Es preciso reconocer que, cuanto mejor es la relación de confianza, tanto mejor es también la posibilidad de cooperación. Esta elección de la cooperación no es fácil porque implica que cada uno abandone sus preferencias, es decir, una parte de la (posible) ganancia suplementaria. Tal opción sólo es posible si cada una de las partes afectadas -

se da cuenta de que el rechazo recíproco sólo lleva a la catástrofe. No obstante, hay personas que prefieren el martirio recíproco antes que el compromiso; es decir, prefieren perder antes que ganar junto con el adversario. Si las partes que se enfrentan son lo bastante maduras como para comparar las consecuencias del compromiso con las posibilidades de ganar y/o de perder si se le rechaza, el compromiso será más fácil de aceptar.

Situación de competencia.

Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos personales.

Exige secreto, discreción, silencio.

Estrategias imprevisibles, que utilizan la sorpresa.

Utiliza argumentos racionalizados e interpreta "verdades" no compartidas.

Clima tenso que tiende a aumentar la diferencia entre el "nosotros" superior y "los otros" inferiores.

Situación de colaboración.

Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos comunes al grupo.

Exige apertura, confianza, diálogo.

Estrategias previsibles y adaptables, que utilizan el consenso o el voto democrático.

Utiliza argumentos basados en las opiniones escuchadas. Rúsqueda activa de las opiniones de los demás, con objeto de llegar a una solución aceptable por todos.

Clima de integración entre el "nosotros" y "los otros", en el que todos se encuentran en pie de igualdad.

Juicio falso, en el que se -
tiende a sobrevalorar la propia
contribución y a desacreditar
la de los demás.

Juicio racional, en el que el es-
fuerzo de cada uno es evaluado en
su justo valor, venga de donde -
venga.

Hay que advertir que la mayoría de las situaciones sociales en las que nos hallamos no son ni puramente competitivas ni puramente de colaboración. Con frecuencia nos vemos obligados a colaborar y competir simultáneamente. Una complicación adicional, es que a menudo nos resulta difícil diagnosticar de forma precisa si la situación es competitiva o de colaboración hasta que "los otros" no hayan manifestado cómo la perciben ellos y hasta que nosotros no poseamos algún indicio relativo a su conducta futura. Muchas veces sucede que, si nos preguntamos por qué determinada persona no se ha mostrado colaboradora hacia nosotros en una situación dada, la respuesta será que no nos tenía confianza. Este es un dilema y un círculo vicioso muy frecuente.

Determinada persona puede enfrentarse con cada situación como si fuese una competencia, transformando cada discusión en un debate. Otro reaccionará como si se tratara siempre de una situación colaborativa.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS EN GRUPO
METODO TKJ

Mayo, 1981

DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS EN GRUPO.

METODO T.K.J.

ANTECEDENTES:

Este método es una modificación al "KJ" que el Sr. Jiro Kawakita, antropólogo y profesor del Instituto Tecnológico de Tokyo, desarrolló, dosificando y ordenando la información, no como tradicionalmente suele hacerse, sino con especial énfasis en la eliminación de juicios o conclusiones apriorísticas y de forma creativa para formar y mostrar finalmente los resultados en forma gráfica.

El hombre en la época actual difícilmente puede solucionar cada vez mejor los problemas con los que repetidamente se enfrenta en la vida en virtud de encarar situaciones de compleja solución, afectado además por los conceptos convencionales que obran en su mente; era necesario introducir una variante a ese método, para que además de cumplir con el principio de "realidad en forma objetiva", transformara los grupos en equipos de trabajo.

Fue así como Shumpei Kobayashi, hijo del Sr. Shigeru Kobayashi, ideó el método T.K.J., cuyos fundamentos son casi idénticos a los del "K.J." pero que contiene un proceso de conceptualización en grupo en base al tema de interés común que le da una fuerza de gran alcance.

SIGNIFICADO DE T.K.J.

Las letras TKJ son las iniciales del Sr. Jiro Kawakita y la letra T. es de "Team" palabra en inglés, que significa equipo o grupo de trabajo.

OBJETIVOS DEL METODO,

- ° Lograr la identificación profunda a nivel de esencia y sin perjuicio del problema básico, tomando como antecedentes hechos y no juicios.
- ° Tomar acciones directas de solución con un gran conocimiento del problema y un compromiso de cumplimiento por parte de todos los integrantes del grupo.

ETAPAS.

Este Método consta de dos etapas:

1a. Etapa: "Identificación de Problemas".

Nosotros sabemos que todo problema tiene solución; pero lo más importante es conocer primeramente y con todo detalle las variables que intervienen en ese problema, jerarquizados en importancia y en número los elementos de peso que intervienen.

Para lograr identificar un problema la clave en este método está en partir de hechos reales (vivididos), no introducir causas ni consecuencias y analizar cuáles son las esencias del conflicto (hecho - esencia del problema). El proceso evolutivo del método permitirá - hasta la profundidad que el grupo lo desee, llegar a la esencia del problema.

2a. Etapa: "Solución del Problema".

En esta fase se establecen los compromisos individuales para la solución del problema y se determina la acción de solución básica que resolverá el conflicto.

SECUENCIA Y MANERA DE EFECTUARLA.

Se deberá primeramente formar el grupo de trabajo procurando que no sea muy grande (no mayor de 10 personas en virtud de que se pierde el efecto de participación) y con la presencia de las personas afectadas por el problema.

En experimentos llevados a cabo, nos hemos percatado que es más productivo el método cuando el grupo se reúne en algún lugar que les permita olvidar el ambiente de trabajo en que viven y de preferencia, en contacto con la naturaleza que produce por su tranquilidad, una atmósfera apropiada para la creatividad.

SECUENCIA DEL METODO F.K.J.

PASO I.

Los integrantes del grupo se pondrán de acuerdo en el tema que deseen tratar, tomando en cuenta que dicho tema debe tocar la problemática reinante en la actualidad (en el momento de realizar la reunión).

PASO II.

Cada uno de los integrantes del grupo escribirá en tarjetas los "hechos" que sobre el tema considere como los relevantes en el problema. El número de tarjetas por persona puede variar dependiendo del tiempo de que se disponga y de la profundidad que se desee, sin embargo, es conveniente limitarlo a dos o tres, con objeto de que queden asentados los hechos más importantes e impresionantes para el autor. Estos "hechos" deberán contener las siguientes reglas de construcción:

- 1) Deben ser "hechos" recientes, reales, importantes, concretos y vivenciales.

- 2) Deben contener la fecha y lugar en que se realizó el suceso y nombres de personas involucradas (En caso de haber existido).
- 3) Que sea un sólo hecho por tarjeta.
- 4) Que no generalice
- 5) Que no contengan causas ni consecuencias.
- 6) Anotar el nombre o iniciales del que escribe el hecho.

Antes de escribirlos en las tarjetas se los deberán mostrar escritos en una hoja de papel al moderador para que él observe si se han cumplido dichas reglas.

PASO III.

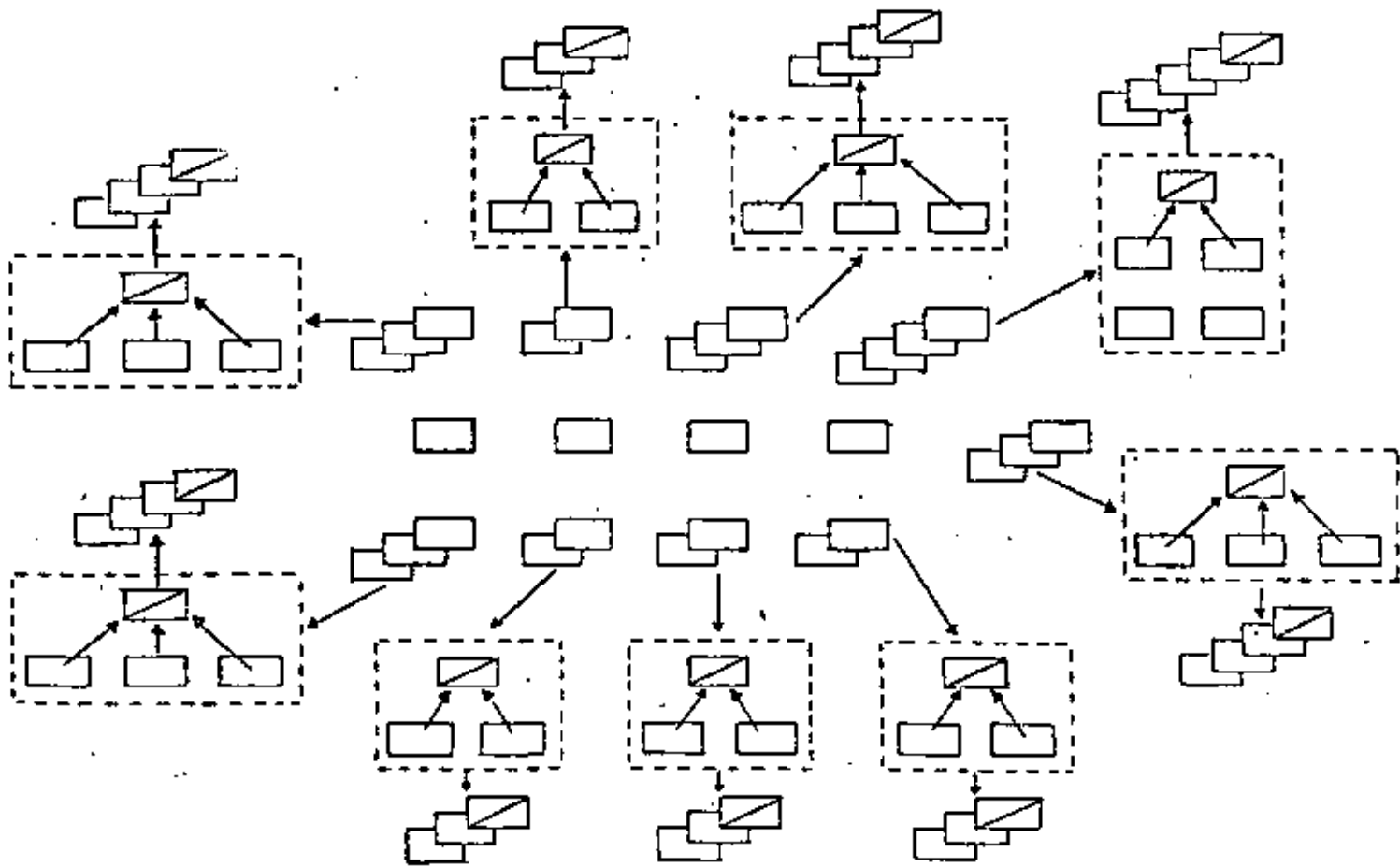
Una vez que estén todos los hechos revisados y transcritos en tarjetas, se barajan y se reparten equitativamente y al azar, teniendo cuidado de que ningún miembro reciba alguna tarjeta que él mismo haya escrito.

PASO IV.

Agrupación.- Cualquier miembro del grupo lee en voz alta y clara algunas de las tarjetas que recibió procediendo de inmediato a arrojarlas al centro de la mesa e intuitivamente los demás miembros del grupo, si sienten de primera intención que en alguna (s) de la (s) tarjeta (s) que tiene (n) existe relación con la tarjeta leída, la arrojarán al centro de la mesa; sólo es válido que exista un número máximo de tres tarjetas por agrupación (la leída y dos más). En caso de que se agrupen más de tres tarjetas, la persona que arrojó la segunda tarjeta sin considerar la leída (la primera arrojada ya queda agrupada), decidirá a su modo de ver cuál de las tarjetas arrojadas, la de él o la (s) siguiente (s), tienen mayor relación con la tarjeta leída.

PASO V.

Agrupación.- Una vez efectuado el primer agrupamiento quedarán grupos de "hechos" de tres y de dos tarjetas y podrán existir igualmente tarjetas que no tuvieron relación aparente y a las que llamaremos "islas" (Fig. 1)



PASO VI.

Se obtendrán titulaciones de cada una de las agrupaciones de la siguiente forma: se escribirán en el pizarón las 2 ó 3 tarjetas, discutiéndose en grupo plenario. De esta discusión se obtendrá el título de dicha agrupación, el que deberá ser el hecho de esencia común de los hechos presentados en las tarjetas agrupadas. De la misma manera se irán discutiendo las demás agrupaciones para encontrar las titulaciones correspondientes. Se recomienda que las titulaciones plenarias sean discutidas ampliamente: deben ser aceptadas por convencimiento y unanimidad por cada uno de los participantes.

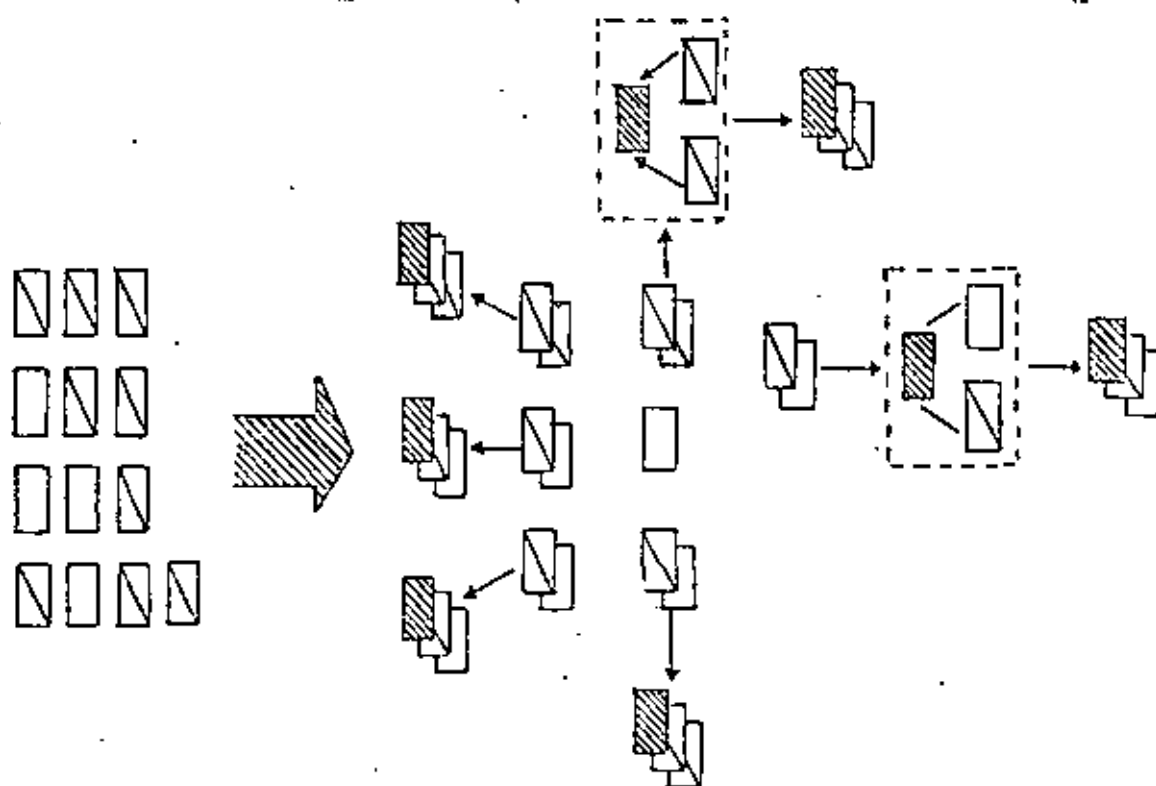
Es importante insistir que la discusión debe igualmente ser objetiva; esto es, basada en los hechos y desprejuiciada.

REGLAS DE TITULACION.

- 1) El Título debe contener claramente los "hechos" agrupados (el "hecho" esencia que contenga o englobe a las 2 ó 3 - etiquetas).
- 2) No debe existir suma de hechos, sino la esencia común de los mismos.
- 3) No generalizar, es decir, cuidar que el título resulte lo más específico posible, conteniendo la esencia fundamental de los hechos".
- 4) Debe ser más profundo que los hechos que contienen la etiqueta.
- 5) Debe ser comprensible y sencillo.
- 6) Que no dé soluciones.
- 7) Debe escribirse en primera persona de plural (nosotros).
- 8) Los participantes deben "sentir" los títulos.

Una vez que se determina con la titulación de las tarjetas, se reparten nuevamente con las tarjetas islas que no se agruparon y se repite el paso IV, ya sea que se agrupen títulos con títulos, tarjetas con títulos, tarjetas con tarjetas (este último caso puede presentarse pues quizá se les encuentre una relación que antes no se observó). Posteriormente se repite el PASO V.

Y después, se repetirá el PASO VI; se hará esto hasta que el total de las tarjetas estén contenidas en 2 ó 3 títulos y/o islas. (Fig. 2).



PASO VII. ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO.

De los 2 ó 3 últimos títulos y/o islas se analiza cuál es causa y efecto de los otros, empleando la siguiente simbología:

1 _____ 2	1----->2	1	2
causa efecto	relación causa- efecto recíproco	no existe re- lación	

Posteriormente al análisis causal, se procede a jerarquizar de mayor a menor importancia, los títulos y/o islas.

PASO VIII

Al término del análisis causal y la jerarquización se procederá a buscar el título final que engloba los 2 ó 3 títulos principales. Una vez terminada la primera fase de identificación de problemas se sigue con la segunda fase de propósitos tendientes a solucionar dichos problemas; los pasos son los mismos, sólo que en lugar de hechos problemas se escribirán compromisos personales o acciones de solución a tomar, que cada miembro se compromete a cumplir por sí sólo en determinado tiempo, no mayor de quince días.

En el PASO II las reglas varían en la forma siguiente:

REGLAS DE CONSTRUCCION DE COMPROMISOS.

- 1) Debe contener la fecha de inicio y de terminación del compromiso. (preferentemente a corto plazo).
- 2) Debe quedar escrito, claro y concreto el compromiso a cumplir.
Este será personal sin incluir terceras personas y deberá estar al alcance de dicha persona, cumplirlo (debe ser - factible).
- 3) No debe contener causa y efecto. No se debe decir "Voy a hacer esto para conseguir aquello", sólo debe contener la acción a seguir.

- 4) Debe contener el nombre del autor o sus iniciales.
- 5) Debe ser una acción de solución dirigida a resolver los problemas discutidos en la primera fase.

En el PASO VI cambian un poco las reglas de titulación de la siguiente manera:

REGLAS DE TITULACION. SEGUNDA ETAPA.

- 1) El título debe contener claramente las acciones agrupadas (la acción esencia que englobe a las 2 ó 3 tarjetas).
- 2) No debe existir suma de conceptos (una acción y otra acción).
- 3) El título por ser un compromiso de grupo, deberá ser factible de cumplir por todos y cada uno de los participantes del grupo y aceptado por convencimiento y unanimidad.
- 4) El título debe ser compromiso grupal, esto es, no involucrar a terceras personas, que no figuren como participantes en esta reunión.
- 5) Deberá ser más profunda la acción a tomar que la que contengan las tarjetas.
- 6) El lenguaje deberá ser sencillo y sin rebuscamientos.
- 7) Los participantes deberán "sentir" los títulos como suyos y del grupo.

En el PASO VII en lugar de hacer análisis causal, se realiza el análisis de la relación "contribuye al logro de" y se efectúa de la manera siguiente:

Se busca cuál de los 2 ó 3 títulos y/o islas contribuye a la solución de alguno (s) de los otros títulos.

Después de realizado el trabajo del análisis, se jerarquiza de I a III cual de los 2 ó 3 títulos, efectúandolo primero, puede generar la realización de los siguientes.

Y el PASO III es la titulación final; a este título se le conoce como "el estandarte", debe recordar todo el desarrollo del curso y principalmente el reconocimiento y cumplimiento de los compromisos, tanto personales como grupales. Se puede describir sin respetar ninguna - regla de titulación, es decir, es un "lema".

FUNCION DEL MODERADOR.

En el método KJ es importante la actitud o la posición que adopte el moderador; gran parte del éxito del grupo depende de su actuación al tener una posición de adulto, utilizando su cordura cuando se presenten graves diferencias en el grupo. Hará sentir que las personas son más importantes y no los sistemas o las instituciones. Su comportamiento tiene que ser imparcial cuando el grupo pida su opinión.

Es importante que no trate de manipular al grupo. Su actuación se concretará a explicar el método al grupo y cerciorarse de que las tarjetas contengan "hechos" y clarificar posiciones opuestas entre los participantes. Su participación debe hacerse sentir cuando el grupo esté "apagado" o "desinflado". Si el grupo ya conoce el método, es posible que tome parte más activa como integrante del mismo.

PRESENTACION GRAFICA.

Se debe plasmar gráficamente y secuencialmente los hechos, las acciones, los títulos, el nombre de los participantes y el moderador, fecha, lugar, tema del KJ, así como croquis del análisis causal y -- "contribuye a la solución de", de la 1a. y 2a. etapa respectivamente.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACION
DEL GRUPO**

Inventario de Estilos de Dirección

**Madurez del Grupo de Trabajo-Índice para
el Seguimiento de la Madurez**

Ciclo de Liderazgo

Mayo, 1981

ESTILOS DIRECCION

INVENTARIO DE HERSEY Y BLANCHARD.

INSTRUCCIONES.

Asuma que usted está envuelto en cada una de las siguientes doce situaciones.

LEA cada una cuidadosamente y PIENSE que haría usted en cada circunstancia. Luego MARQUE CON UN CIRCULO la letra de la alternativa que usted piense que describiría más cercanamente su conducta en la situación presentada. Marque solamente una selección.

Para cada situación interprete los conceptos clave en términos del medio ambiente o la situación que más frecuentemente se le presente, asumiendo el papel de dirigente. Por ejemplo, un punto menciona subordinados. Si usted piensa que tiene una conducta de liderazgo más frecuentemente como un directivo, entonces piense en su personal como subordinados. Si usted piensa en sí mismo como asumiendo un papel de liderazgo primariamente como un padre piense en sus hijos como sus subordinados o como maestro, piense en sus estudiantes como subordinados. No cambie su marco de referencia situacional de un punto a otro.

1. Mis subordinados no han estado respondiendo a mi conversación amistosa y mi natural preocupación por el bienestar de ellos. Por lo que su desempeño esta en descenso.
 - A. Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplimiento de la tarea.
 - B. Estoy dispuesto para la discusión pero no presiono.
 - C. Hablo con mis subordinados y luego pongo metas.
 - D. Cuido de no intervenir.

2. El desempeño que observo en mi grupo está aumentando y me cercioro que todos los miembros estén conscientes de su papel y su estándar.
 - A. Entro en una interacción amistosa, pero continúo cerciorán^{do} come de que todos los miembros estén conscientes de su papel y su estándar.
 - B. No tomo acción definida.
 - C. Hago lo que puedo para hacer que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - D. Enfatizo la importancia de los límites y las tareas.

3. Los miembros de mi grupo son incapaces de resolver un problema por ellos mismos. Normalmente los he dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
 - A. Involucro al grupo y juntos nos dedicamos a solucionar el problema.
 - B. Dejo al grupo trabajar solo.
 - C. Actúo rápida y firmemente para corregir y dirigir.
 - D. Animo al grupo para trabajar en el problema y estoy dispuesto para la discusión.

4. Estoy considerando un cambio mayor. Mis subordinados tienen un excelente récord de cumplimiento. Ellos respetan la necesidad del cambio.
 - A. Permito el involucramiento del grupo en desarrollar el cambio, pero no presiono.
 - B. Anuncio los cambios y luego los implemento con supervisión cercana.
 - C. Permito al grupo formular su propia dirección.
 - D. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero dirijo el cambio.

5. El desempeño de mi grupo ha estado decayendo durante los últimos meses, los miembros han estado despreocupados de los objetivos de la reunión.

Continuamente necesitan que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. Redefinir papeles ha ayudado en el pasado.

- A. Permito al grupo formular su propia dirección.
 - B. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se encuentran.
 - C. Redefino metas y superviso cuidadosamente.
 - D. Permito el involucramiento del grupo en poner metas, pero no presiono.
6. Ingreso a una situación eficientemente llevada. El administrador previo era de mano dura. Yo deseo mantener una situación productiva, pero me gustaría empezar a humanizar el medio ambiente.
- A. Hago lo que puedo para hacer que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - B. Enfatizo la importancia de los límites y las tareas.
 - C. Cuido de no intervenir.
 - D. Llevo al grupo a involucrarse en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se encuentran.
7. Estoy considerando mayores cambios en la estructura organizacional. Miembros del grupo han hecho sugerencias acerca del cambio necesitado. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones de día a día.
- A. Defino el cambio y superviso cuidadosamente.
 - B. Adquiero la aprobación del grupo sobre el cambio y permito que los miembros organicen la implementación.

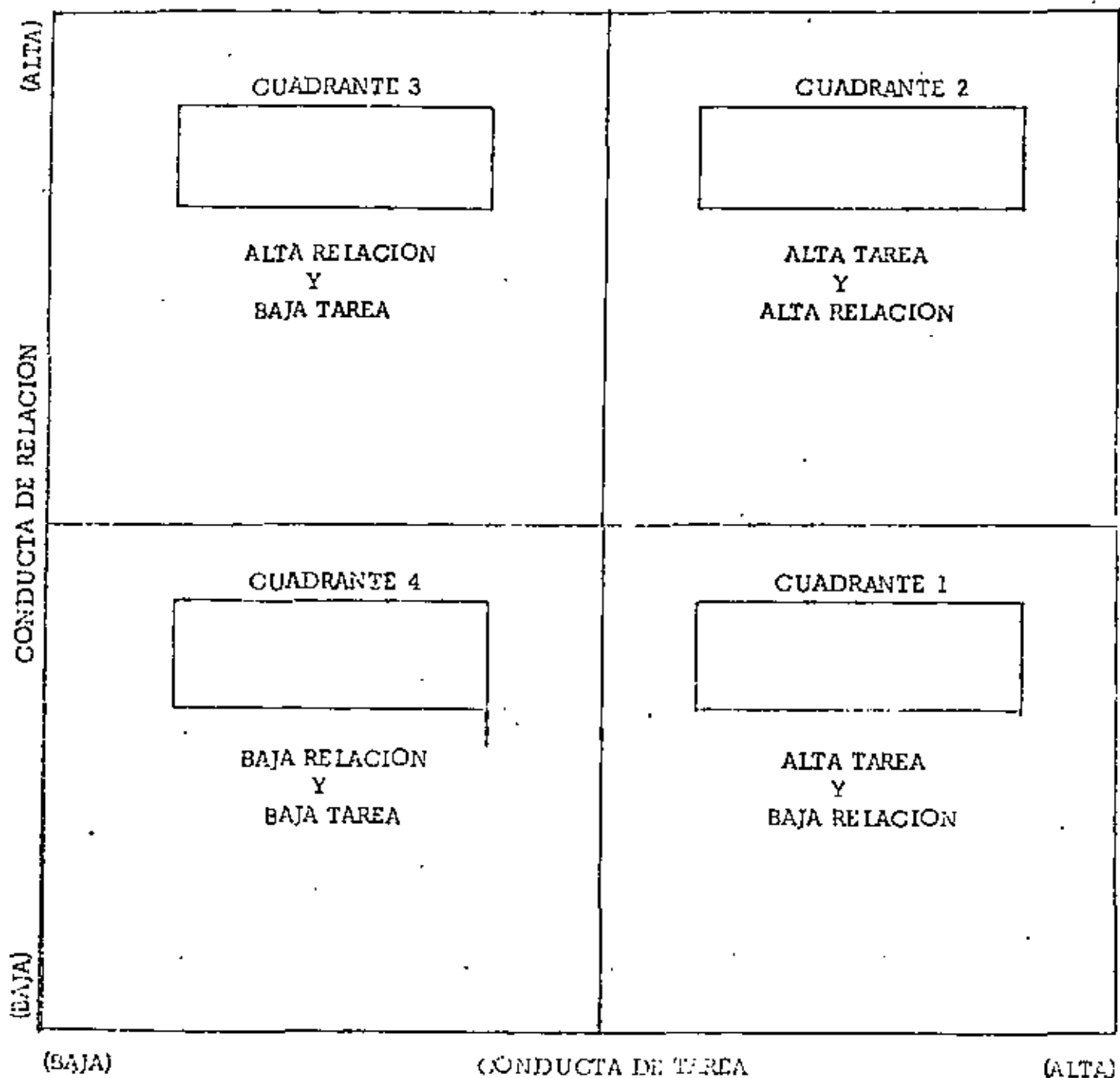
- C. Estoy dispuesto a hacer los cambios como se recomiendan pero mantengo el control de la implementación.
 - D. Evito la confrontación, dejo las cosas solas.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Me siento un poco inseguro acerca de mi falta de dirección del grupo.
- A. Dejo solo al grupo.
 - B. Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
 - C. Tomo los pasos para dirigir a mis subordinados hacia trabajar de una manera bien definida.
 - D. Tengo cuidado de no lastimar las relaciones jefe-subordinado por ser demasiado directivo.
9. Mi superior me ha señalado para encabezar un contingente que está bastante retrasado en hacer las recomendaciones requeridas para el cambio.

El grupo no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido poca. Las juntas se han vuelto reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario para ayudar.

- A. Dejo que el grupo trabaje.
 - B. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los objetivos se encuentren.
 - C. Redefino metas y superviso cuidadosamente.
 - D. Permito el involucramiento del grupo en poner metas, pero no presiono.
10. Mis subordinados, generalmente son capaces de tomar responsabilidad, no están respondiendo a su reciente redefinición de estándares.

- A. Permiso el involucramiento del grupo en redefinir estándares, pero no presiono.
 - B. Redefino estándares y superviso cuidadosamente.
 - C. Evito la confrontación no aplicando presión.
 - D. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que los nuevos estándares sean encontrados.
11. He sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.
- A. Tomo los pasos para dirigir a mis subordinados para trabajar de una manera bien definida.
 - B. Involucro a mis subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.
 - C. Discuto el pasado desempeño del grupo y luego examino la necesidad de nuevas prácticas.
 - D. Continúo dejando al grupo solo.
12. Información reciente indica algunas dificultades internas entre mis subordinados. El grupo tiene un récord notable de cumplimiento. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo alcance y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para la tarea.
- A. Someto a prueba la solución con mis subordinados y examino la necesidad para nuevas prácticas.
 - B. Permiso a los miembros del grupo trabajar por ellos.
 - C. Actúo rápida y firmemente para corregir y redirigir.
 - D. Estoy dispuesto para la discusión pero tengo cuidado de no lastimar las relaciones jefe-subordinado.

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
SITUACION	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Cuadrante		(1)	(2)	(3)	(4)
Resultados de Cuadrante					



INDICE PARA EL SEGUIMIENTO DE LA MADUREZ

Indique en el formato adjunto cómo percibe a su grupo en cada aspecto del comportamiento indicado, sobre una escala de 1 (bajo) a 9 (alto), de acuerdo a las manifestaciones verbales y no verbales que usted ha podido observar.

En las hojas siguientes encontrará el significado de cada aspecto del comportamiento estudiado.

INDICE PARA EL SEGUIMIENTO DE LA MADUREZ

PERFIL INDIVIDUAL

1. REALIZACION

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

2. RESPONSABILIDAD

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

3. EXPERIENCIA

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

4. ACTIVIDAD

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

5. INDEPENDENCIA

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

6. ADAPTABILIDAD

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

7. INTERESES

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

8. PERSPECTIVA

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

9. POSICION

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

10. CONCIENCIA

Medio

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Alto

FECHA _____

PROMEDIO _____

DIMENSIONES DE LA MADUREZ,

1. REALIZACION: Es la identificación, establecimiento y cumplimiento de metas por parte del grupo.
2. RESPONSABILIDAD: El compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución y la respuesta a ese compromiso por parte del grupo.
3. EXPERIENCIA: Es la asimilación de conocimientos y habilidades en el trabajo puestos al servicio del grupo y su aprovechamiento.
4. ACTIVIDAD: Es la inversión de energía en trabajos significativos distribuidos entre todos los miembros del grupo de acuerdo a sus capacidades.
5. INDEPENDENCIA: Es la actitud con que los miembros del grupo se relacionan con los límites que tiene el sistema y la capacidad de que disponen para negociar su ampliación en beneficio del propio sistema.
6. ADAPTABILIDAD: Es la capacidad del grupo para aceptar los cambios y las influencias del medio ambiente con flexibilidad en función del logro de sus objetivos.
7. INTERESES: Es la participación de los miembros del grupo en una tarea significativa para ellos manifestada en variados comportamientos congruentes con la tarea.
8. PERSPECTIVA: Es la capacidad del grupo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar su tarea en función de los objetivos de la institución.
9. POSICION: Es la capacidad del grupo para permitir la manifestación de cada uno de sus miembros en la ejecución de la tarea, en función de sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin perjuicio de la jerarquía o la antigüedad.
10. CONCIENCIA: Es la capacidad del grupo para reflexionar sobre su propia realidad y sus implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizarlo.

TEORIA DEL CICLO DEL LIDERAZGO.

La teoría del ciclo de liderazgo establece una relación entre un comportamiento de un líder orientado hacia la tarea o hacia las personas y el nivel de madurez de los subordinados en un período de tiempo.

Principiando con un comportamiento orientado hacia la tarea, el comportamiento apropiado para trabajar con subordinados o con grupos inmaduros, la teoría del ciclo de liderazgo sugiere que el comportamiento del líder debe irse transformando desde (1) alta tarea-baja relación hacia (2) alta tarea-alta relación y de (3) alta relación-baja tarea (4) baja tarea-baja relación en la medida en la que sus subordinados avanzan de la inmadurez a la madurez (Figura 1).

La teoría del ciclo del liderazgo se enfoca a la efectividad del estilo del liderazgo de acuerdo al nivel de madurez de los subordinados en cualquier tiempo y para cualquier tarea específica. En la figura 1 se han señalado niveles de madurez en 3 categorías: bajo, promedio y alto. La teoría establece que cuando se trabaja con subordinados de poca madurez, para cumplir con una tarea específica, un estilo muy orientado hacia la tarea (1) tiene la mayor probabilidad de éxito; al trabajar con subordinados que tienen un nivel promedio de madurez un estilo moderado orientado hacia la relación (2) y (3) parece ser el más apropiado; y un estilo orientado hacia baja tarea y baja relación (4) tiene la mayor probabilidad de éxito al trabajar con subordinados que tienen alta madurez.

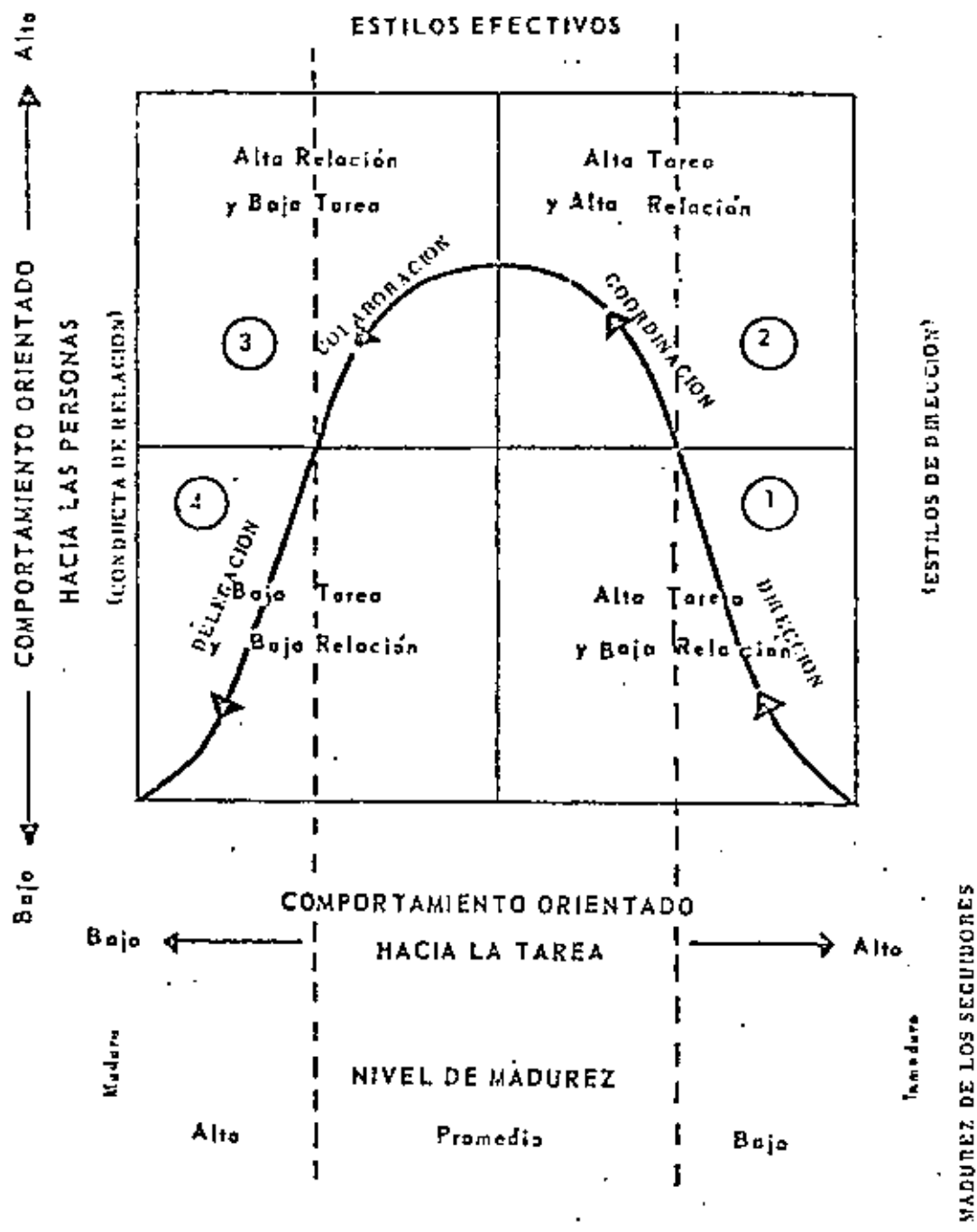


Figura I

Teoría del Ciclo de Liderazgo, dimensiones del Comportamiento de un Líder Orientado hacia la tarea y hacia la relación, nivel de madurez alto, promedio y bajo. (Hersey y Blanchard, 1972).

La teoría del ciclo de liderazgo está basada en una relación entre la cantidad de dirección (comportamiento orientado a la tarea) y la cantidad de soporte emocional (comportamiento orientado hacia la relación) que un líder proporciona y el nivel de madurez perceptible en los subordinados.

La "madurez" está definida por el nivel de motivación hacia la realización, el deseo y la habilidad para adquirir responsabilidades y la experiencia y educación significativas para una tarea de un individuo o grupo. (Hersey y Blanchard, 1972). Adicionalmente la madurez es congruente con un cambio de un comportamiento pasivo o uno activo, de la dependencia a la independencia, de la habilidad para comportarse - siempre igual a la habilidad para comportarse en muchas formas, de los intereses difusos a los intereses fuertes y profundos, de la perspectiva a corto plazo a la perspectiva a largo plazo, de la posición subordinada a la posición igualitaria y de la inconsciencia a la consciencia (Argyris 1957).

En el libro "Personalidad y Organización" Argyris dice lo siguiente sobre la tendencia de actualización de la personalidad humana:

"Uno puede asumir lógicamente que, en cualquier momento, la personalidad humana buscará expresar estas tendencias de desarrollo. Esta suposición implica otra, la de que hay una tendencia básica hacia el desarrollo en una gran mayoría de la población... "Esto no excluye la posibilidad de que cada individuo exprese esta característica básica con su propia idiosincracia, por ello el concepto de la diferencia individual permanece".

Argyris asume que los seres humanos en nuestra cultura:

1. Tienden a desarrollarse de un estado de pasividad cuando infantes a un estado de mayor actividad cuando adultos.
2. Tienden a desarrollarse de un estado de dependencia cuando infantes a un estado de relativa independencia cuando adultos.

3. Tienden a desarrollarse de una simplicidad de comportamientos cuando infantes a una variedad de comportamiento cuando adultos.
4. Tienden a desarrollarse de tener intereses casuales cuando infantes a tener intereses profundos cuando adultos.
5. Tienden a desarrollarse de una perspectiva a corto plazo cuando infantes hacia una perspectiva mucho más amplia cuando adultos.
6. Tienden a desarrollarse de ocupar una posición subordinada en la familia cuando infantes hacia la aspiración de ocupar una posición igualitaria o superior en relación a sus semejantes cuando adultos.

Algunos aspectos que hay que tomar en consideración al medir la madurez del grupo son:

1. El nivel de madurez observable en un grupo de reciente formación es usualmente bajo. Por ello, el estilo de liderazgo más apropiado es el de alta tarea-baja relación (cuadrante 1). El énfasis en la tarea facilita la solución inicial de muchos problemas de dirección.
2. El error más común cometido en la determinación del nivel de madurez es suponer que la madurez del grupo es la suma de la madurez de los individuos que lo integran y por lo tanto, suponer que un conjunto de individuos maduros se equipara automáticamente a un grupo maduro. El líder en estas circunstancias usa un estilo que considera apropiado para un nivel alto de madurez. Dado que su diagnóstico es incorrecto, los resultados no son los mejores: existen fallas para completar las tareas, uso inapropiado de recursos y confusión en los subordinados.

Ya se ha sugerido que en grupos de reciente creación se use el estilo del cuadrante (1), cambiando tan rápido como sea posible el cuadrante (2), alta tarea-alta relación, basándose en el comportamiento observado en el grupo.

3. El cuadrante (2) cubre la mayoría de los casos (85%) de niveles bajo y medio.

Los subordinados con alto nivel de madurez entenderán lo que el directivo está haciendo y serán capaces de modificar su comportamiento de acuerdo a esto, por razones de su propia madurez.

Esto no significa que el estilo del cuadrante (2) alta tarea-alta relación deba ser el único estilo de dirección. Con observaciones definidas de un alto nivel de madurez en el grupo, el líder puede usar los cuadrantes (3) ó (4). El menor riesgo para la consecución de la tarea sería enfatizar el estilo del cuadrante (2) hasta estar seguros de la madurez del grupo.

4. Las organizaciones con niveles jerárquicos muy definidos predisponen a la gente a pensar que la influencia sólo debe ser ejercida por aquellos que ocupan las posiciones superiores. Esta visión diferente, centrada en el grupo, demuestra que el líder, los subordinados y sus circunstancias tienen influencia en la situación. La determinación del nivel de madurez permite al directivo y a sus subordinados utilizar más integralmente el poder que su grupo tiene para la consecución óptima de su tarea.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

**INFLUENCIA DE LA TECNOLOGIA Y LA CULTURA EN EL ESTILO DE
DIRECCION DE GRUPO**

Mayo, 1981

MODELO TEC

Como el individuo, la institución puede comprenderse y dirigirse mejor, entendiendo cómo actúan sus propias fuerzas y cómo se interrelacionan. Bajo este marco de referencia, se presenta un modelo de diagnóstico en el que se relacionan tres variables, que ayudan a comprender cómo es y cómo debiera ser una institución. Las tres variables a utilizar son tecnología, estilo de dirección y cultura de la institución.

A continuación se hace una breve explicación de cada una de ellas.

TECNOLOGÍA ENTENDIDA COMO USO RACIONAL DE LA TÉCNICA.

Un medio útil para entender y comparar diferentes tecnologías, consiste en expresarlas en términos del "producto" que esas tecnologías generan. El objetivo tecnológico predetermina en muchas maneras la clase de cultura y de estilo de dirección que se requieren; por ello, entendiendo los objetivos tecnológicos se puede predecir qué estilos de dirección y cultura son más recomendables para su obtención.

Una institución cuyo producto es obtenido a base de repetir una serie de operaciones, puede decirse que dispone de una tecnología de proceso. La esencia de tal tecnología es que, una vez que la fórmula ha sido desarrollada, puede aplicarse repetitivamente. Una consecuencia inevitable es que el proceso va siendo perfeccionado y consume gran parte de la atención de la administración, incluso más que la que se dedica al producto en sí mismo. De hecho, la verdadera evolución de las burocracias es la historia de los intentos por institucionalizar y perfeccionar el proceso administrativo.

Considérese ahora una tecnología cuyos objetivos difícilmente pueden expresarse como una repetición de un proceso, cada operación debe ser diseñada individualmente y las experiencias o medidas de control ape-

nas existen. En esta tecnología de proyecto, el resultado final o "producto" se convierte en el foco de los esfuerzos administrativos.

ESTILO DE DIRECCION ENTENDIDO COMO LA FORMA DE CONDUCIR AL GRUPO.

El estilo de dirección de cualquier institución puede ser entendido a través de cinco subsistemas interdependientes: el sistema de información, el uso de la autoridad, la toma de decisión, los mecanismos de la aplicación de la recompensa. La interdependencia y el equilibrio que puedan existir entre los cinco subsistemas, determina la efectividad del estilo de dirección del líder formal del grupo.

CULTURA ENTENDIDA COMO PROCESO DE MADUREZ DEL GRUPO.

La cultura de la institución representa el medio en el que funciona, puede ser descrita como el conjunto de procesos emocionales que se producen entre los miembros de la organización y por ello es exclusivamente la dimensión humana de la institución.

Una cultura organizacional puede entenderse en términos de los sentimientos personales e interpersonales, valores, actividades y comportamientos. Quizá el aspecto más importante de la cultura es que casi nunca es identificada, discutida, evaluada o tomada en consideración abierta y formalmente, por quienes elaboran políticas en diversos niveles jerárquicos. Cada norma cultural se vincula con la tecnología y el estilo de dirección y debe comprenderse como descripciones de valores no escritos, que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización en particular y determinan la facilidad de integrar los objetivos de los individuos con los de la institución.

INTERRELACION DE VARIABLES.

Para entender y diagnosticar los probables efectos de cambios en la institución, se utiliza la hipótesis válida de que la tecnología, el

estilo de dirección y la cultura tienen una interrelación predecible. Esta interrelación existe como el grado en que cada variable es capaz de facilitar la existencia y desarrollo de los otros dos.

La interrelación de los tres componentes debe ser considerada separadamente para cada organización y ninguna fórmula puede ser desarrollada para el análisis detallado de la correspondencia de causas y efectos entre las variables consideradas.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL.

El modelo tridimensional constituye una visión comparativa de las tres variables seleccionadas dispuestas en términos de las dimensiones X, Y y Z.

La tecnología, en el eje X, representa un continuo que va del trabajo en proceso al trabajo de proyectos. El estilo de dirección con el eje Y, va de las decisiones centralizadas en el origen, a las decisiones descentralizadas y participativas en el extremo. La cultura, en el eje Z, comienza con un grado bajo de compromiso personal que crece en razón a la integración con las metas institucionales.

La propuesta básica consiste en que en tanto la tecnología se oriente al proyecto, el estilo de dirección tiende a descentralizar las decisiones hacia aquellos que poseen el conocimiento necesario para actuar en situaciones no repetitivas y la cultura será requerida para corresponder, ofreciendo al miembro del grupo oportunidades de crecimiento personal y realización profesional más autónomas.

Cada dimensión de esta matriz puede ser examinada en términos de un análisis de los elementos que integran cada variable y cada institución tendrá tantas variaciones, como posibles combinaciones existen.

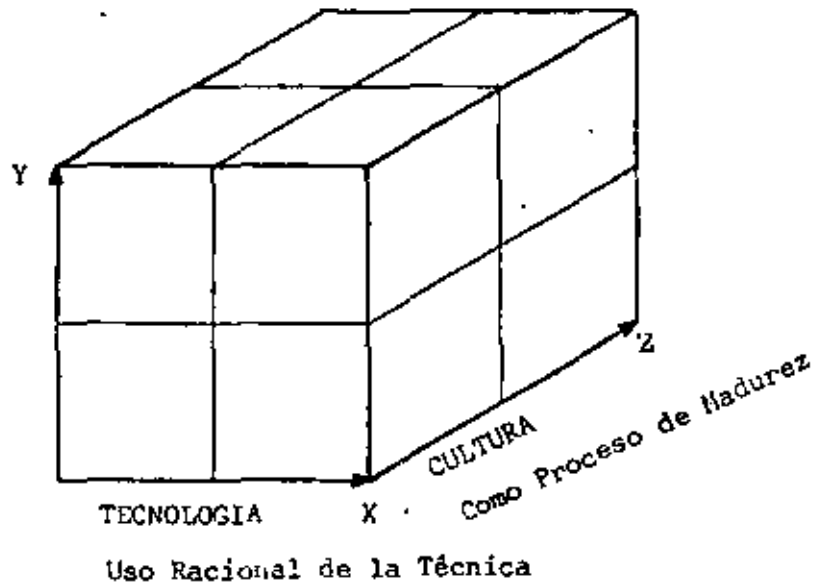
A través del modelo se pueden lograr satisfacer las siguientes cuestiones: examinar la situación actual de la institución a partir de las tres variables, proponer un equilibrio deseado entre las variables tratando de optimizar los subsistemas y proyectar para el futuro un esquema ideal de la institución, a efecto de que sirva como medida de control para las estrategias de cambio organizacional.

A continuación se presenta una gráfica del Modelo Tridimensional TEC.

MODELO TRIDIMENSIONAL (T.E.C.)

ESTILO DE DIRECCION

Como Forma de Conducir



ESTILOS DE DIRECCION		TECNOLOGIA		CULTURA	
Estilo Autocrático	→	Estilo Participativo	Procesos de Producción	→	Proyectos
Decisiones Centralizadas	→	Decisiones Descentralizadas	Recursos Físicos	→	Recursos Humanos
Autoridad Legalista	→	Autoridad Tecnológica	Institución Equilibrada	→	Institución Expansiva
Organización por Funciones	→	Organización por Misiones	Orientada a las Cosas	→	Orientada al Pensamiento
					Baja Necesidad de Involucración
					→
					Alta Necesidad de Involucración
					Centrada en el Ritual
					→
					Centrado en el Análisis
					Normas Restrictivas
					→
					Normas Expansivas
					Mecánica
					→
					Orgánica



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DEL GRUPO

Mayo, 1981

SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DEL GRUPO

RODOLFO MIR

Durante la ejecución del programa de acciones de desarrollo a las que el grupo se ha comprometido, es importante comprobar su eficacia y grado de avance. A esta tarea se le denomina "seguimiento" y se incerta en las actividades de evaluación que el agente de cambio debe llevar a cabo.

Es importante distinguir la diferencia entre medición de resultados y seguimiento de acciones; ya que la primera se orienta a la apreciación de los logros finales de un programa de desarrollo, mientras que el segundo contempla el cumplimiento de cada una de las acciones comprometidas, revisa sus implicaciones y, en su caso, sugiere las medidas correctivas que procedan.

La medición de resultados se equipara a la etapa del control dentro del proceso administrativo tradicional, en tanto que el seguimiento se asemeja a la labor de supervisión que se prescribe en la etapa de dirección. La diferencia estriba en que el seguimiento, como la supervisión, se realiza al mismo tiempo que se ejecutan las acciones, mientras que la medición de resultados, como el control, se efectúa después de realizadas las acciones.

El seguimiento del trabajo permite al agente de cambio dar retroinformación al grupo, lo cual significa una nueva oportunidad de aprendizaje en base a las experiencias para los participantes.

La retroinformación dada al grupo por el agente de cambio se orienta a revisar la comprensión de los conceptos introducidos, su correcta aplicación en las estrategias de trabajo y las modificaciones de las actitudes y valores de los miembros del grupo.

Con el objeto de proporcionar al agente de cambio un instrumento que facilite el seguimiento de las acciones comprometidas por el grupo de trabajo, se presenta a continuación el Modelo MIR (Meta, Indicador y Responsable).

MODELO MIR

META	INDICADOR	RESPONSABLE

Para efectos de este modelo se entiende por:

Meta: La expresión cuantitativa de un objetivo, en la que se especifican recursos, lugar y resultados esperados.

Indicador: La identificación del tiempo de inicio y de finalización de las acciones concretas que deben de realizarse para el cumplimiento de las metas.

Responsable: Es la persona encargada de coordinar, planear y ejecutar, las acciones concretas para que las metas sean cumplidas de acuerdo a los indicadores.

Algunas recomendaciones para la aplicación de este modelo son:

- La identificación y proposición de metas se realiza con la intervención de los miembros del grupo, lo cual fomenta el compromiso, el sentido de pertenencia en el trabajo y la claridad del producto final a obtener.
- Las metas propuestas son aprobadas por quien detenta la autoridad formal del grupo, en función del grado de factibilidad y -- efectividad de las acciones comprometidas.
- La autoridad formal designa dentro de los miembros del grupo a la persona que por sus recursos y funciones resulta la más adecuada para dar cumplimiento a cada tarea.
- El responsable, previo análisis de las tareas que se le han encomendado, precisa las fechas de inicio y término de las mismas, las cuales serán aprobadas por la persona que tiene la autoridad formal del grupo.



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

ADMINISTRACION CREATIVA

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

Mayo, 1981

BIBLIOGRAFIA

Bennis Warren. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SU ORIGEN Y PERSPECTIVAS. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.

Beckhard, Richard. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.

Shein, Edgar. CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.

E. Walton, Richard. CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: CONFRONTACION Y CONSULTORIA DE MEDIADORES. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.

Galbraith, Jay. PLANIFICACION DE ORGANIZACIONES. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1973.

Lawrence Paul y Lorsch Gay A. DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Gibb, J. MANUAL DE DINAMICA DE GRUPOS. Humanitas, Buenos Aires, 1977.

Amado G. Guittet A. LA COMUNICACION DE LOS GRUPOS. El Ateneo, Buenos Aires, 1975.

Blake-Mouton. EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL "GRID". Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá, 1973.

Kobayashi Shigeru, ADMINISTRACION CREATIVA, Editora Técnica, México, 1972.

Bennis W. Benne. Chin R. THE PLANNING OF CHANGE. 2a. Edición. Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, 1969.

Pfeiffer, William y Jones, Jhon. THE 1972-1978 ANNUAL HANDBOOKS FOR GROUP FACILITATORS. University Associates Inc. La Jolla, California 1972-1980.

Gómez Morfin J. LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION. Editora Diana. México 1978.

Rodríguez Reyes A. ORGANIZACION: UN ENFOQUE DIALECTICO. Edic. Asociados, S.A. México, 1978.

Argyris, Chris. LA DIRECCION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Editorial Ateneo. Buenos Aires, 1979.

Bernal, Miguel y Alban, Billie. DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL. NTL Institute for Applied Behavioral Science, Washington, 1972.

Hampton, D. Summer, Cy Webber, R. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE PRACTICE OF MANAGEMENT. Illinois, Scott, Foresman and Co., England, 1973.

Gordon, William y Howe, Roger. TEAM DINAMICS IN DEVELOPING ORGANIZATIONS. Kendall/Hunt Publishing Co., Iowa, E.U.A. 1977

Pfeiffer, William y Jones, John. ORGANIZATION DEVELOPMENT, SELECTED READINGS. University Associates, La Joya, California, E.U.A. 1977.

Francis, Dave y Young, Don. IMPROVING WORK GROUPS. University Associates, La Joya California, E.U.A. 1979.

Dyer, William. TEAM BUILDING ISSUES AND ALTERNATIVES. Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, E.U.A., 1977.

Moore, Loren. THE FMI: DIMENSIONS OF FOLLOWER MATURITY. En la Revista Group and Organization Studies. Vol. 1, No. 2. University Associates, La Jolla California, E.U.A. 1976.

Berenson, B.G.; Mitchell, K.M. and Laney, B.C. LEVEL OF THERAPIST FUNCTIONING: TYPES OF CONFRONTATION AND TYPE OF PATIENT. Journal of Clinical Psychology, 1968;

Douds, J., Berenson, B.G. Carkhuff, R.R., and Pierce R. IN SEARCH OF AN HONEST EXPERIENCE: CONFRONTATION IN COUNSELING AND LIFE. In Carkhuff, R.R., and Berenson (Eds) Beyond counseling and therapy. Holt Rinehart and Winston. New York, 1967.