



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES INFORMALES EN EL  
DIAGNÓSTICO

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
MITZI CASTREJÓN GALVÁN

TUTOR PRINCIPAL  
Dr. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ  
INGENIERÍA

CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2017

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: Dr. Lara Rosano Felipe de Jesús  
Secretario: M. I. Fuentes Zenón Arturo  
Vocal: Dr. García Martínez Mariano Antonio  
1<sup>er</sup>. Suplente: M. I. Rivera Colmenero José Antonio  
2<sup>d o</sup>. Suplente: Dr. Bautista Godínez Tomás

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería

**TUTOR DE TESIS:**

-----  
**Dr. Mariano Antonio García Martínez**

# Dedicatoria

A Pedro, por todo lo que hemos recorrido juntos, porque somos otros... diferentes a aquellos que se encontraron en sus mocedades y aun así seguimos caminando decididos a compartir nuestros mundos, nuestras emociones, nuestros sueños, nuestras ideas, que son tan valoradas para ambos. Gracias por tu apoyo y gracias por compartir lo más importante en nuestras vidas: el privilegio de ser padres.

A Iktan, por la maravilla de verte crecer, me impresiona y me fascina observar cómo te vas conformando como un ser independiente, lógico, crítico y bondadoso (aunque no lo quieras reconocer). Te agradezco todo el tiempo que has donado voluntaria e involuntariamente para que concluyera este proyecto, ojalá podamos retomar esos desvelos de lectura y otras cosas, ¡me enorgullece ser parte de tu vida, hijo!

# Agradecimientos

A la UNAM, por la formación que me ha brindado, una gran parte de mi ser se ha conformado en sus aulas y en la interacción con toda su diversidad enriquecedora.

Al Dr. Mariano García, por todo su apoyo y enseñanza desde que fui su alumna hasta esta etapa personal de reconstrucción en mis estudios de la maestría. Su experiencia llena de pragmatismo me hace valorar lo útiles que pueden ser los temas tratados en clase.

A mis sinodales por la lectura y las aportaciones que brindaron para mejorar este trabajo.

Al Dr. Javier Suárez Rocha y al Dr. Sergio Fuentes Maya, por la oportunidad de haber trabajado en proyectos junto a ellos, me brindaron una experiencia invaluable que atesoro con cariño. Cada uno, a su manera, me ha mostrado que la calidad humana es un ingrediente indispensable para construir.

Al Dr. Felipe Lara Rosano, por el tiempo que me ha dedicado como profesor y asesor, por mostrarme la existencia de un fascinante horizonte en la complejidad; por todo el apoyo al equipo de investigación que comenzamos a formar bajo su tutela.

A mis antiguos y recientes compañeros de maestría, Abraham Ramírez, Wulfrano Gómez, Roberto Chávez, Ross, Andrés, José Luis, Jazmín y Marco su amistad y convivencia se quedan grabadas en mi vida como una grata, constructiva y memorable época.

A mis amigos y compañeros de trabajo: Mabeygnac Maza, Karina Neria, Gustavo Barajas, José Luis Solís y Selene Andrade. Por todo lo que me modifican con las pláticas constructivas que hemos compartido alrededor de los alimentos, por todas sus muestras de cariño que hacen de mi vida y del trabajo un lugar mejor, por todo lo que podamos construir en nuevos proyectos.

A mi familia, por todos sus matices, les agradezco la alegría de contar con ustedes, de aprender de nuestras experiencias en común, es hermoso saber que se puede elegir caminar juntos. ¡Que nuestras nuevas generaciones puedan subir a nuestros hombros para que puedan ver y conquistar un horizonte más amplio!

*¡Gracias a la vida!*

Ü

# Contenido

Resumen y objetivo.	8
Introducción.	10
<b>Capítulo 1. Antecedentes de las estructuras organizacionales</b>	<b>12</b>
	Antecedentes
1.1 Enfoques de la administración y la psicología industrial	13
1.2 La cultura en la organización	18
1.3 Procesos de comunicación en las organizaciones	25
1.4 Antecedentes de las estructuras informales	30
1.5 La organización informal	36
<b>Capítulo 2. Estructuras e intervención en las organizaciones</b>	<b>42</b>
	Marco de referencia
2.1 Principales estructuras organizacionales (formas, fortalezas y debilidades)	43
2.2 Consideraciones para la intervención en organizaciones	52
2.3 El liderazgo en las organizaciones	65
2.4 Estructuras informales dentro de las organizaciones formales	71
<b>Capítulo 3. Métodos de diagnóstico e identificación de estructuras informales</b>	<b>79</b>
	Metodología
3.1 Método de investigación social	80
3.2 Metodología de sistemas suaves	85
3.3 Sociometría	97

## **Capítulo 4. Procedimiento de intervención para la identificación de la estructura informal**

**103**

Aplicación

4.1 Observación del entorno	104
4.2 El test sociométrico	112
4.3 Análisis de resultados	118
4.4 Prototipo de preguntas para el diseño de una entrevista	126

## **CONCLUSIONES**

**131**

## **Anexos**

**133**

A. Grupos y equipos de trabajo	133
B. Trabajo efectivo en equipo (cooperación, confianza y cohesión)	136
C. Ejemplo de encuesta	138
D. Ejemplos de sociomatrices	141
E. Ejemplos de sociogramas de apoyo al diagnóstico	143
Glosario de términos	145
Índices de tablas y figuras	147
Bibliografía y referencias	149

## Resumen y objetivo

---

### Resumen

---

Es indiscutible que las interacciones entre las personas que conforman una organización, permean más allá de lo que la estructura formal de la misma pueda considerar. La interacción entre individuos hace de una organización, un sistema cambiante y orgánico que se modifica y adapta a los estímulos del entorno. En el presente trabajo se hace una propuesta para explorar estas interacciones mediante herramientas que permitan un análisis de las mismas para enriquecer el diagnóstico de una organización.

Se presenta al lector una reseña histórica que permite visualizar los avances que se han realizado en cuanto a la administración de las organizaciones. Se abordan temas relevantes como la cultura y la comunicación en las organizaciones, que destacan por la importancia que tendrán en un adecuado funcionamiento de la organización, y que son pilares de la estructura organizacional informal (el alma de la organización).

Más adelante se presenta una revisión de algunos aspectos técnicos que hay que considerar en la intervención a una organización; así como una visión más concreta y más teórica de las estructuras organizacionales informales. Un tema que destaca en esta parte del trabajo es cómo se aborda el tema de liderazgo, que en este trabajo se considera un tanto diferente a algunas visiones tradicionales, puesto que ya no se le da al liderazgo un papel utópico y con características rígidas.

Asimismo, se presenta una reseña de las metodologías de investigación, especialmente las que se pueden realizar en el ámbito de capital humano y su diferencia con la rigurosidad con que se maneja en otro tipo de investigaciones, este apartado pretende justificar que una investigación social permite avanzar en el estudio de las organizaciones y que tiene una validez a la par con las investigaciones que se realizan en sistemas duros. Se propone a la sociometría como medio para analizar las estructuras informales.

Por último se expone al lector, en una forma pragmática, la propuesta de diagnóstico de este trabajo en donde se incluye el estudio de la estructura informal como una herramienta importante para mejorar varios aspectos

de la organización tales como: su estructura formal, forma de comunicación, medios de control, la forma de implementar soluciones, etc., además de abundar en la técnica que puede seguirse para realizar el estudio sociométrico (la entrevista-test), del que resultará la visualización esquemática (sociograma) de las estructuras informales en la organización.

Por último, se presenta un ejemplo, que en ningún momento pretende ser un estudio de caso. En éste, se muestran algunos aspectos de la herramienta que podrá aportar, en un futuro, a la solución de un estudio de caso.

---

## Objetivos

- Proponer el análisis de la estructura informal como apoyo al diagnóstico de la organización, mediante un estudio sociométrico.
- Que el análisis sociométrico de la organización sea considerado en las intervenciones para mejorar los procesos y procedimientos de la organización.



## Introducción.

---

Se podría, en un afán reduccionista, simplificar el concepto de organización como un conjunto de individuos que se agrupan para alcanzar una meta. Sin embargo, las organizaciones tienen muchas más características que éstas. Las empresas, por ejemplo, son organizaciones que pretenden funcionar lo más eficientemente posible para generar ganancias que por supuesto, no se reducen a ganancias hacia los dueños de la empresa, sino a cada uno de sus miembros en mayor o menor grado. Siguiendo este razonamiento, podemos verificar que cada individuo se agrupa en alguna organización para alcanzar un fin, éste puede ser: un beneficio económico, afectivo, espiritual, etc. Un hecho tan simple, como ese fin, adquiere una gran relevancia si pensamos que los intereses de ese individuo incidirán con su participación en la organización. Los objetivos, de cada uno de esos individuos, lo motivan a participar de una forma particular y única dentro de toda la estructura de la organización, afectando directamente a la misma.

Los desaciertos más comunes practicados en la administración a lo largo del tiempo es la tendencia a explicar la conducta organizacional sin hacer referencia a los individuos que la componen (error sociológico), o bien, una tendencia a explicar la conducta organizacional en términos de los individuos que la integran sin hacer referencia a las limitaciones bajo las cuales trabajan (error psicológico). Otra práctica errónea en la administración ha sido considerar al trabajador como parte de una maquinaria a la que hay que limitarse a mantener en condiciones físicas óptimas, es decir, con buena iluminación, periodos de descanso perfectamente programados, temperatura ambiente ideal, etc., todo esto para asegurar una alta producción. Otra visión ofrece considerar a los individuos como parte de grupos de trabajo y centrarse en la dinámica interna de los grupos para explicar la conducta organizacional sin hacer referencia al contexto de la misma (error psicosocial).

Es claro que los individuos siempre buscan socializar en grupos, incluso en un ambiente laboral; los individuos y sus agrupaciones conforman una parte de la organización, la cual, queda particionada por todas estas agrupaciones que pueden intersectarse. Los grupos, a su vez, forman redes de trabajo que se incluyen en un contexto e historia organizacionales. Los miembros "individuales" pertenecen a varios grupos, además del que es objeto de estudio, algunos ubicados dentro de la misma organización central y otros fuera de ella, y aunque un estudio completo sería una tarea extremadamente grande, lo que aquí se plantea es: considerar en el

proceso de diagnóstico lo correspondiente a esta clase de comportamiento que incida en forma directa con la organización y su funcionamiento. No se pretende analizar exhaustivamente, pues ésta sería una tarea inalcanzable, sin embargo, se propone específicamente considerar las redes internas de la estructura informal para complementar la información que comúnmente se deriva de una intervención en una organización con el fin de realizar un diagnóstico.

Un estudio que pretenda analizar el funcionamiento de una organización considera las redes informales (grupos en operación) y el contexto en el que éstas laboran a mayor o menor grado, de lo contrario, el análisis estaría expuesto a que los resultados muestren solo una visión limitada que pudiera encrudecer los problemas que aquejan a la organización, en vez de solventarlos. Sin embargo, el asesor y su criterio personal pueden sesgar, de manera importante, la información que se genera de manera natural en el análisis de estas componentes de interacción informal.

El análisis sociométrico y en particular los sociogramas, representan una herramienta útil al considerar las estructuras informales, éstos facilitan el análisis para que no se realice de forma empírica. Al aplicar métodos directos para conformar el mapa de estas redes, se minimiza la posibilidad de un sesgo del individuo que realiza el estudio (o del stakeholder que brinda la información).

En este trabajo no se presenta un estudio de caso, que sería el paso a seguir, sin embargo, se muestra un ejemplo práctico y sencillo del uso del análisis sociométrico en grupos de estudiantes de una preparatoria de 1<sup>er</sup> y 3<sup>er</sup> semestre.



## Capítulo 1

### **Antecedentes de las estructuras organizacionales**

---

Antecedentes

- 1.1. Enfoques de la administración y la psicología industrial.
- 1.2. La cultura en la organización.
- 1.3. Procesos de comunicación en las organizaciones.
- 1.4. Antecedentes de las estructuras informales.
- 1.5. La organización informal.

Este capítulo brinda una visión panorámica de la organización y de cómo se ha transformado la manera de observarla, estudiarla y mejorarla. Inicialmente se aborda algunos conceptos básicos para definir la organización, el enfoque con el que se observa a la misma y una reseña de la introducción a la psicología industrial (que es la rama de conocimiento que comenzó a explorar estas redes) que ha aportado un campo muy abierto por explorar: la organización informal. Algunos aspectos como la cultura y la organización son relevantes para la formación de las estructuras informales, es por ello, que ambos temas se abordan antes de explicar el surgimiento del estudio de las estructuras informales a partir del experimento de Elton Mayo y algunas de sus generalidades como estructura interna dentro de la organización. Por último, el capítulo concluye esbozando algunas características de la organización informal y de sus consecuencias en el desarrollo de las organizaciones.



## 1.1 Enfoques de la administración y la psicología industrial.

Para comprender el desarrollo que se ha llevado a cabo en el estudio de las organizaciones y los problemas que aquejan a las mismas, en este apartado se realizará un breve recorrido por el pensamiento que ha regido en estos estudios, así como las bases del enfoque administrativo hacia las organizaciones. Comenzaremos exponiendo las características que describen a una organización.

### **Características de la organización**

Comenzaremos por identificar algunas características esenciales que permiten reconocer a una organización. Entre estos aspectos, se puede resaltar que están constituidas por entidades sociales relativamente permanentes. Este atributo le permite continuar operante, aunque cambie la directiva. Debido a esta continuidad es posible predecir con mayor exactitud lo que una organización podría hacer aún cuando el personal clave cambiara.<sup>1</sup>

Otra característica fundamental es su orientación hacia objetivos; es decir, que están diseñadas con un propósito, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas, y entre ellas, refleja la finalidad que se persigue.

La especialización es otro aspecto básico de las organizaciones. Por lo general, se requieren habilidades especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos. Las organizaciones son los medios que los hombres han utilizado para aumentar su bienestar. La cooperación aumenta la capacidad humana y asume cierto tipo de división del trabajo entre los individuos participantes que los especializa en cierta actividad. La división del trabajo resuelve problemas de espacio, tiempo y limitaciones de la capacidad humana. Las personas difieren en sus aptitudes naturales y pueden adquirir mayor eficiencia limitando la variedad de sus actividades. Este aspecto es trascendental en el tema que abordamos en este trabajo ya que la cooperación informal es a la vez causa y efecto de la vida en sociedad, encontrándose frecuentemente entremezclada con otros elementos de conducta social.<sup>2</sup>

Por último, otra de las características clave de las organizaciones es que poseen estructuras. Todas las organizaciones disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades

---

<sup>1</sup> Warren B. Brown, Dennis J. Moberg. *Teoría de la organización y la administración Enfoque integral*. México, Limusa, 1990.

<sup>2</sup> Henry H. Albers. *Principios de organización y dirección*. México, Limusa, 1981.

laborales. La estructura organizacional especifica las relaciones entre las diferentes actividades laborales, además define las interrelaciones de autoridad. Este último aspecto es trascendente por el hecho de que, a pesar de existir una estructura formal, los individuos se reagrupan según algunas características que estudiaremos durante el desarrollo de este trabajo, conformando las estructuras informales.

### El enfoque de sistemas

El concepto de sistemas en organizaciones es bastante sencillo. Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que posee alguna singularidad dentro de su medio. Los sistemas extraen insumos (materia prima) del medio, los transforman y, una vez procesados, los introducen de nuevo al medio ambiente (ver figura 1-1). Este enfoque es muy acertado para visualizar una organización, por lo que en adelante, se considerará a una organización completa, o una parte de ella, como un sistema. Al observarles de este modo, las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, únicas en su medio ambiente. Extraen energía, información, recursos y materiales en bruto de sus alrededores. Los procesan y finalmente introducen los productos resultantes al medio en forma de bienes y servicios acabados, ganancias (beneficios) y materiales de deshecho (ver figura 1-1).

14

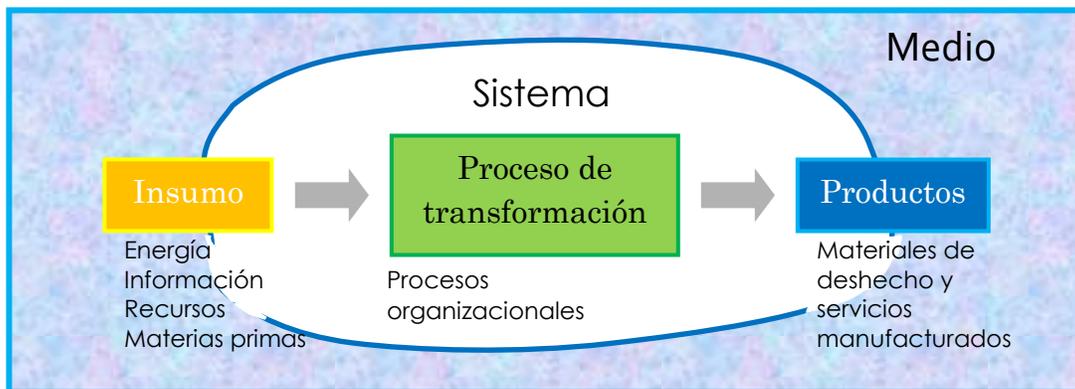


Figura 1-1. Representación de una organización como un sistema y su proceso

El conjunto de elementos que componen un sistema pueden elegirse virtualmente a diversos niveles de complejidad. Es decir, se puede definir como sistema tanto a una organización completa como a un pequeño grupo de trabajo. Cada sistema, sin tomar en cuenta la forma como se defina, está compuesto de subsistemas. Y cada sistema no es otra cosa que una parte de un conjunto más extenso de sistemas que puede denominarse suprasistema. Está de más mencionar que cada uno de los niveles están interrelacionados, es decir, son interdependientes.

## **El enfoque de contingencia**

Otra perspectiva dominante es el enfoque de contingencia. Hay muchas similitudes entre este modelo y el de sistemas. Ambos reconocen a la organización como un sistema, asimismo, que el sistema organizacional está incrustado en un suprasistema más grande y que dentro de las fronteras organizacionales existe una variedad de subsistemas. Ambos tratan sobre las normas de interrelaciones e interdependencias entre los elementos de los sistemas, y los dos hacen hincapié en las funciones duales de mantenimiento y adaptación en la administración de un sistema.

La diferencia se encuentra más específicamente en el uso de cada uno de estos enfoques, que en la definición de los mismos. El punto de vista de contingencia tiende a concentrarse en las relaciones específicas en vez del sistema organizacional total. A cada una de estas relaciones se le trata como a una unidad interdependiente, y se hace un esfuerzo para identificar la combinación de variables que producen la mayor eficacia.

Si se consideran los enfoques tradicionales para estructurar una organización. Éstos definen una estructura ideal, pero los enfoques de contingencia indican la combinación específica de estructura y tecnología que produce resultados eficaces y la que no. En este sentido, la investigación de contingencia reduce algunas de las abstracciones y generalizaciones de la teoría de sistemas a relaciones específicas con aplicaciones administrativas prácticas.

La desventaja de este enfoque es que se observa al conjunto como una fotografía instantánea, no explican cómo cambian las variables ni lo que podría suceder a las relaciones a lo largo del tiempo.

## **Reseña histórica**

El estudio de las organizaciones ha transitado por varias etapas, pero la preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas ha comenzado recientemente. Es cierto que se pueden rastrear unas cuantas referencias de épocas remotas, sin embargo, lo que hoy se conoce como la psicología industrial moderna no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental, hecho que ocurrió en 1879 con el nacimiento del primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana. Más adelante hubo otro receso en los estudios de esta área debido a que los avances efectuados tan vertiginosamente por las ciencias físicas desde el siglo XVII en adelante, desviaron la atención científica de los problemas más específicamente humanos, y no fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria.

Los primeros estudios realizados por Taylor hicieron notar que en tanto el industrial tenía una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no sucedía así con los límites de eficiencia que debería esperar de los trabajadores. La organización científica del trabajo permitiría lograr un incremento en la eficiencia sin un incremento proporcional del gasto de energía. Con este objetivo, Taylor entró en acción partiendo de tres principios básicos:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Taylor que se pasaba la vida con su reloj marcador al lado de los trabajadores, cronometrando la duración de los descansos y de cada uno de sus movimientos, alteró la disposición de la planta y cambió la manera tradicional de hacer las cosas, evidentemente no se hizo muy popular. Sin embargo, tanto los estudios de Taylor como los de su sucesor Frank B. Gilbreth sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como “estudios del tiempo y el movimiento.”

Durante la primera guerra mundial la psicología industrial adquirió una creciente importancia práctica. Cada experimento se apoyaba en el supuesto tácito de que la naturaleza humana posee ciertas propiedades fijas que determinan que la mayoría de los hombres encuentren desagradable el trabajo, que sean naturalmente perezosos y sólo los muevan el miedo y la codicia (conocido como “pan o garrote”), y que hagan siempre el menor trabajo posible, por el mayor salario. Semejante hipótesis supone que el hombre es una máquina, un mecanismo dotado en alguna forma de una entidad imprecisa llamada mente. Pero la mente del trabajador no concernía al patrón, ni –contra lo que podría suponerse– era causa de graves preocupaciones por parte de los primeros psicólogos industriales. Imaginaban que una buena fábrica era aquella en la que la calefacción, la humedad y todos los factores imaginables de la fábrica fueran perfectos, de esta forma ¿qué derecho tendría el operario (u obrero) para quejarse?

No es verdad que exista una naturaleza humana fija, ya sea buena o mala, que determine en detalle la actitud de las personas. No hay pruebas de que los hombres sean competidores por naturaleza, o egoístas, y existen muchas otras cosas más importantes que el salario para el trabajador. Los seres humanos no son máquinas en ningún sentido significativo de la palabra, ni basta tampoco un buen medio ambiente para hacerlos felices

sin más. La mayoría de los problemas que el psicólogo industrial se plantea suele reducirse, por ejemplo, a la invención de pruebas para seleccionar al hombre más adecuado para cierta labor; a averiguar si trabaja con la máxima eficiencia y hasta qué punto lo afectan la temperatura, la iluminación, la humedad y el ruido; cuáles son las causas de la fatiga, y cómo pueden eliminarse por medio de intervalos de descanso; cuáles son los efectos del fastidio al realizar una tarea monótona, y elementos por el estilo. Tales investigaciones arrojan resultados válidos y útiles, mientras el panorama general no se altere. No obstante, se modifica con frecuencia, como Elton Mayo descubrió en sus investigaciones en la planta de Hawthorne. El trabajador no es una máquina aislada, es un ser humano incluido en un grupo de trabajo. La buena calefacción y las instalaciones sirven muy poco si las relaciones entre los trabajadores y la dirección son insatisfactorias.

El énfasis en la psicología industrial se ha desplazado del estudio de los individuos aislados y del medio ambiente, a la consideración de estados de ánimo y motivaciones. El problema principal al que se enfrenta la industria actual es la aplicación de la doctrina del pan y el palo.

La psicología industrial moderna debe buscar causas. Cuando los trabajadores de una fábrica tienen un mal desempeño, deben preguntarse la razón. Hay que destacar que ellos, como individuos, no muestran ese comportamiento cuando realizan actividades como sus pasatiempos. ¿Por qué, entonces, son perezosos en la fábrica? Además, la holgazanería difícilmente puede alojarse "dentro" de cada trabajador. Algunas personas, pueden ser "naturalmente" perezosas, ya sea por mala salud física o debido a otras causas psicológicas; sin embargo, la mayoría de la gente no lo es, y sería una extraña coincidencia que todos los "naturalmente" perezosos de la región se congregaran en una misma fábrica que él dirige. La conducta de la cual se queja el patrón debe ser función de la situación que él ofrece en la fábrica, más que un reflejo de los rasgos de las personalidades individuales.<sup>3</sup>

La pregunta clave es, ¿qué marcha mal en las condiciones bajo las cuales esa gente actúa? Los primeros psicólogos industriales dieron por seguras demasiadas cosas. La estructura completa de la industria, sus tradiciones y supersticiones, fueron aceptadas casi sin crítica, produciendo la incómoda impresión de que los seres humanos estaban hechos para ser adaptados a la industria, y no a la inversa. Por supuesto que debe estimularse la adaptabilidad: evidentemente es deseable y conveniente. Lo que no lo es tanto es esperar que la adaptabilidad sea unilateral. ■

---

<sup>3</sup> J. A. C. Brown. *La psicología social en la industria*. México, Fondo de Cultura Económica, 1998.

## 1.2 La cultura en la organización

La cultura es un aspecto de suma relevancia en el tema que trataremos, es de hecho una de las características primordiales en la formación de relaciones que generan la estructura informal en la organización. Existen varios aspectos trascendentes de la cultura, entre estos, se puede destacar el control que ejerce entre los individuos, que puede fungir como aliado o como barrera para el cambio, que fortalece la cohesión en los grupos informales y que después de todo, es parte de la esencia de la organización formal.

### **La cultura y su función**

La cultura es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que determinan en forma importante el comportamiento de individuos y grupos.<sup>4</sup>

La función de la cultura, considerando una visión global, es vincular a los individuos en el interior de estructuras sociales más o menos estables, es decir, conforma sistemas de grupos que sirven para comunicar y relacionar a sus miembros, facilita entonces, la adaptación externa a su entorno y la adaptación interna entre los individuos como sujetos incluidos en sistemas; en conclusión, hace posible una vida social ordenada.<sup>5</sup>

### **La cultura como sistema de control**

Un sistema de control, sin importar el cuidado con el que se haya diseñado, sólo funciona cuando el personal que es supervisado sabe que hay personas que se preocupan por los resultados y los verifican estrechamente. En cada organización existen tipos de actividades no rutinarias que son imprevisibles y en las que no se puede supervisar adecuadamente ni por medio del comportamiento, ni por medio de resultados; para estas actividades se utilizan sistemas de control social mediante acuerdos comunes entre las personas con respecto a lo que constituye una actitud y un comportamiento adecuados.

La cultura entonces puede concebirse como un posible sistema de control social. Cuando nos importa la opinión de las personas con quienes trabajamos y tenemos expectativas comunes, nos hallaremos “bajo

---

<sup>4</sup> H. Schwartz y S. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 1981, págs 30-48

<sup>5</sup> Goodman Michael B. *Corporate Communications for Executives*. State University of New York Press, 1989. pp 329 Reeditado por Dirección de Educación continua de la Universidad Iberoamericana.

control” siempre que nos encontremos ante la opinión de los demás. Si deseamos ser aceptados, tratamos de vivir de acuerdo con esas expectativas. En este sentido, los sistemas de control social pueden operar en forma más amplia que la mayoría de los sistemas formales.<sup>6</sup>

### **La cultura como orden normativo**

La cultura, al igual que genera cohesión, puede dividir extensamente. Dentro de la organización se puede distinguir una importante diferencia entre las creencias o la visión para dirigir que poseen los ejecutivos de alto nivel y las convicciones, creencias o normas diarias que mantienen quienes se encuentran en niveles inferiores de la organización. Las primeras reflejan la opinión de la alta dirección sobre cómo deben ser las cosas y las últimas definen cómo son las cosas en realidad. La importancia de este aspecto se encuentra al notar que el hecho de que la alta dirección esté de acuerdo en la forma como le gustaría que la organización funcionara, no es una garantía de que estas creencias serán aceptadas por los demás.

Las normas pueden variar en dos dimensiones: la intensidad o cantidad de aprobación (o desaprobación) relacionada con una expectativa; y la cristalización o grado de consenso o consistencia con que se comparte una norma. Cuando se trabaja en una organización debe buscarse el equilibrio de estas dimensiones en los diferentes niveles de la estructura para que no surjan conflictos insalvables.

Sabemos que la organización tiene una cultura sólida cuando hay tanto intensidad como consenso, y en este caso es difícil desarrollar o cambiar la cultura de la misma. Es importante que los integrantes de una organización conozcan y compartan una serie común de expectativas, las cuales deben, a su vez, evaluarse y reforzarse constantemente en todas las divisiones y niveles de la gerencia. Es bueno tener presente que cuando la cultura no genera cohesión, muy probablemente generará división y conflicto.

Si consideramos que las tareas y objetivos importantes para una empresa solo pueden lograrse mediante la congruencia entre los elementos del personal, la estructura y la cultura; es lógico pensar que, con el desarrollo de la empresa y el cambio en la misma, también es necesario reorganizar la cultura o el sistema de control social, orientándolos hacia una nueva dirección.

---

<sup>6</sup> Charles O'Reilly. *Corporaciones, cultura y compromiso: la motivación y el control social en las organizaciones*, University of California at Berkeley.

El hecho de confiar en empleados que esperan recibir órdenes exactas puede ser una desventaja que se agrava cuando se enfrentan condiciones turbulentas y cambiantes; en contraste, una fuerza de trabajo muy dedicada representa una ventaja competitiva significativa, y esta última condición se logra mediante la cultura.

Para identificar la relación que existe entre el individuo y la organización generalmente se considera el grado de compromiso (vínculo psicológico) que existe entre ambos. Existen tres procesos o etapas del compromiso: complacencia, identificación y compenetración. En la primera etapa, la *complacencia*, una persona acepta la influencia de otros, sobre todo para obtener algo a cambio, por ejemplo: un pago. La segunda etapa es la *identificación*, en la cual el individuo acepta la influencia de otros para mantener una relación satisfactoria de autovaloración; es decir, las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la organización. La etapa final del compromiso es la *compenetración*, en la que el individuo descubre que los valores de la organización son intrínsecamente valiosos y congruentes con sus valores personales. Evidentemente, esta última etapa es la deseable para los miembros de una organización por lo que es necesario impulsarla y reforzarla en lo posible.

### **Cómo se desarrolla la cultura**

Hasta ahora se han mencionado algunos aspectos relevantes del papel que juega la cultura en la organización, pero es necesario entender un poco sobre cómo actúa en las personas y como se desarrolla. Está claro que como individuos, somos muy susceptibles a la influencia normativa e informativa de otras personas. Ponemos atención a las acciones de otros y aprendemos de ellos. Observamos a otros y nos formamos expectativas sobre cómo y cuándo debemos actuar, es así como la cultura se torna relevante en las agrupaciones.

La transmisión de la cultura en una organización se realiza a través de algunos mecanismos como: los valores del fundador, los procesos de socialización, las ceremonias y ritos, e historias y lenguajes. Ahora dedicaremos un espacio para analizar brevemente estos mecanismos.

En el primer caso, los fundadores establecen las bases iniciales para el camino cultural debido a que son ellos quienes generalmente contratan a otros gerentes para ayudarles a arrancar su organización, es común que éstos compartan su visión de los objetivos corporativos y los subordinados que van conformando a la organización, imitan el estilo de sus mandos, transmitiendo un tanto de sus valores y normas, de esta manera la cultura va filtrándose gradualmente a toda la organización.

La socialización organizacional es un proceso mediante el cual los nuevos empleados aprenden los valores y normas de la organización y se comportan de acuerdo a éstos, no sólo por creer que deben hacerlo sino porque piensan que estos valores y normas describen el camino correcto y adecuado de comportarse dentro de la organización.

### **Etapas en el desarrollo de la cultura**

**Iniciación.** Todos los grupos bien integrados tienen ciertas ceremonias y rituales que pueden clasificarse como ritos de iniciación, ritos de transición (también llamados de curso) y ritos de intensificación (o perfeccionamiento).<sup>7</sup> En los ritos de iniciación para el novato<sup>8</sup> que ingresa al grupo se pueden adoptar formas como la broma y el ridículo, pedirle favores o utilizarlo como recadero entre los miembros del grupo o, por ejemplo, mandarlo a buscar herramientas inexistentes, como “una llave inglesa para la mano izquierda”. La función casi enteramente inconsciente de esa conducta es demostrar al recién llegado su inferioridad e incompetencia en relación con los miembros del grupo, con lo cual el sentimiento de importancia de los últimos se eleva con los deseos del primero por concluir su iniciación. Cuando el novato se revela, se ponen en evidencia sus capacidades y defectos. Estas ceremonias implican que, si se obtuviera fácilmente la afiliación incondicional al grupo, no valdría la pena ganarla; el grupo entonces genera un estatus que sus miembros valoran.

**Transición.** En cuanto a los ritos de transición son ceremonias que se efectúan cuando se asciende, degrada o despide a un miembro de un grupo; cuando, en otras palabras, va a separarse del grupo. “La función del ritual puede ser manifestar la identificación mutua y la lealtad en el grupo, facilitar el proceso de separación del grupo, enfatizar lo decisivo de la ruptura social o simplemente indicar que se olvidan y perdonan todas las animadversiones pasadas”. A menudo se reduce a un apretón de manos, discursos, bromas, consejos absurdos, etc. Estos rituales resultan relevantes cuando se analiza la situación de una organización, ya que se puede detectar actitudes que indiquen que una persona clave está por salir de un grupo relevante en nuestro estudio, evidentemente, se tendrá que considerar esta modificación a la situación inicial.

**Intensificación.** A medio camino entre los ritos de arribo y partida están los ritos de intensificación, estas son ceremonias efectuadas con el propósito de demostrar la solidaridad del grupo. La unidad del grupo se revela, por ejemplo, en la manera de llevar la gorra, la forma en que se tratan los

---

<sup>7</sup> J. A. C. Brown. *La psicología social en la industria*. Fondo de Cultura Económica, Tercera edición, México, 1998.

<sup>8</sup> Que es nuevo en una situación o actividad determinadas, por lo que carece de experiencia.

individuos, las reuniones informales para fumar y conversar en los vestidores, los chistes privados<sup>9</sup> carentes de sentido para los extraños, el almorzar juntos en el comedor y, en ocasiones especiales, el beber juntos en alguna celebración.

Tanto las historias como el lenguaje que se utilizan en la organización acerca de los héroes o villanos (es decir, personajes relevantes y representativos) proveen los lineamientos de las normas que se siguen, es decir, de las actitudes que serán recompensadas o reprobadas.<sup>10</sup> Cuando se quiere conocer más de una organización es importante prestar atención a esta clase de historias que normalmente parecerían irrelevantes.

### **Mecanismos para reforzar el desarrollo de la cultura**

Ahora que ya se ha comentado cómo se desarrolla la cultura se puede enfatizar en los mecanismos mediante los cuales se fomenta este desarrollo. Todas las organizaciones con culturas sólidas se basan en la misma psicología fundamental y crean situaciones caracterizadas por normas arraigadas que se centran en la atención de las personas, proporcionan una dirección clara sobre lo que es importante y fomentan el refuerzo en grupo de las actitudes y comportamientos adecuados. Para ello, se utilizan cuatro mecanismos comunes: participación, la gerencia como acción simbólica, información proporcionada por los compañeros de trabajo y sistemas de recompensa amplios. A continuación, se describe estos mecanismos.

1. **Participación.** Lo importante de estos procesos es que estimulan al personal a hacer elecciones con mayor frecuencia y a desarrollar un sentido de responsabilidad sobre sus acciones. En algunos casos, como en el diseño del trabajo, las opciones específicas tomadas pueden ser menos importantes para el éxito futuro que el hecho de que el personal tenga la oportunidad de elegir las.

Desde una perspectiva psicológica, la opción de elegir se relaciona con el compromiso, pues cuando elegimos hacer algo por nuestra propia voluntad nos sentimos responsables. Cuando la elección es voluntaria, explícita, pública e irrevocable, el compromiso es aún mayor. Una organización con este mecanismo reforzado tendrá mejores expectativas de funcionamiento que una con control abrumador, frío y rígido.

---

<sup>9</sup> Expresiones físicas o verbales que causan gracia o alegría, se generan en un grupo cerrado de individuos, normalmente éstas surgen de la convivencia, es decir, de experiencias en común y no son comprendidas por externos.

<sup>10</sup> Jones. *Contemporary Management*. Segunda Edición McGraw Hill, 2000. Capítulo 9 (Control y cultura organizacional).

2. **La gerencia como acción simbólica.** En este mecanismo se requiere de acciones claras y visibles que la gerencia utilice para apoyar los valores culturales. Una función importante de ésta, es proporcionar interpretaciones de los acontecimientos a los integrantes de la empresa. Sin un significado común, pueden surgir confusiones y conflictos. La gerencia necesita participar en actos de "simbolismo mundano", pues por medio de ellos pueden garantizar que los asuntos importantes reciban la cantidad adecuada de tiempo. Los gerentes deben enviar señales de manera frecuente y consistente para ayudar a renovar las principales metas y el sentido de por qué los trabajos de sus empleados son importantes, deben realizar estas actividades llamando continuamente la atención sobre lo importante tanto en palabras como en acción.

3. **Información proporcionada por los compañeros de trabajo.** Varios investigadores realizaron un experimento en el que los sujetos entraban a una sala para contestar un cuestionario; mientras respondían las preguntas, comenzaba a entrar humo por una ventilación. El 75% de los sujetos que estaban solos informaron al experimentador de un posible incendio, pero sólo el 38% dio aviso cuando estaba en compañía de otros dos sujetos. Cuando esta compañía, eran ayudantes del experimentador y deliberadamente permanecían callados, sólo el 10% de los sujetos respondió. Una conclusión de éste y otros experimentos similares es que con frecuencia imitamos la actitud de los demás cuando no sabemos qué hacer.

4. **Sistemas de recompensa amplios.** Las recompensas no solo pueden ser de tipo monetario sino también centrado en el reconocimiento y la aprobación, los cuales pueden otorgarse con mayor frecuencia que el dinero. Estas recompensas hacen énfasis en la sensación de pertenecer a la organización. El truco consiste en descubrir a alguien trabajando bien y recompensarlo en ese momento. Los reconocimientos por escrito o las insignias pueden no tener ningún significado debido a la descontextualización del suceso, sin demeritar que también puede ser muy valiosos en las circunstancias adecuadas.

Las personas generalmente realizan el trabajo por el que reciben recompensa y no llevan a cabo las actividades por las cuales se les castiga. Un indicador de cuál es la cultura que se apoya en una organización, se logra con un análisis sencillo al detectar qué es lo que atrae la atención de la gerencia. De hecho, si existen inconsistencias entre lo que dice la alta dirección y lo que en realidad se recompensa, el resultado más probable será la confusión y el cinismo.

Cuando la gerencia es confiable y comunica la información de manera consistente, los integrantes del grupo pueden empezar a desarrollar expectativas sobre lo que es importante. Cuando este consenso también es recompensado, pueden surgir normas claras.

Todas estas acciones requieren tiempo y recursos de la gerencia para llevarse a cabo. Sin embargo, ignorarlas es desconocer un sistema de control social que ya puede estar funcionando en la organización. La cuestión es si este sistema ayuda o dificulta las actividades cruciales de la organización. ■

### 1.3 Procesos de comunicación en las organizaciones

La comunicación es un elemento clave para comprender a la sociedad y a las organizaciones. Para las organizaciones la comunicación resulta ser fundamental tanto en cuestión administrativa y operativa, así como en cuestión interpersonal, la comunicación es un factor tan trascendente como la sangre que nutre al cuerpo humano. Si la comunicación es deficiente, el funcionamiento de una organización se entorpece y frecuentemente genera alguna clase de fricciones interpersonales debido a la desinformación, provoca deficiencias operativas como el duplicar, o no realizar, algunas tareas relevantes. Cuando la información fluye adecuadamente no sólo se mejora el funcionamiento operativo, sino que las relaciones interpersonales tienen mejores condiciones para desarrollarse adecuadamente, la cultura puede fortalecerse y con ello el sistema de control social también.

Existen algunos modelos que tratan de describir el proceso de comunicación, aquí se describirán dos modelos básicos para entender los puntos de vista que hay con respecto a este proceso tan primordial en una organización.

El *modelo de tubería* utiliza, como su nombre lo dice, la metáfora de comparar a la comunicación con una tubería en la cual la información y el significado son transferidos de persona a persona, justo como lo haría un fluido. Uno de los supuestos básicos de este modelo afirma que en la comunicación se transmiten significados intencionales entre las personas. Justamente, las críticas que esta hipótesis ha sufrido, dan lugar a la creación de otro modelo conocido como modelo perceptual.

El *modelo perceptual* rechaza la suposición básica del modelo de tubería, argumentando que si ésta fuera cierta, no existiría la mala comunicación que es tan frecuente en las agrupaciones. Este modelo acepta, como un hecho, la existencia de la mala comunicación, visualiza a la comunicación como una forma de procesamientos sociales de la información en la que los receptores interpretan los mensajes que reciben, mediante un proceso cognitivo de la información. Es decir, el modelo perceptual sostiene que *el receptor crea el significado del mensaje* mediante su capacidad de comprensión, prejuicios, historia personal, paradigmas, etc.

De hecho, la percepción desempeña un papel crucial en la comunicación. Tanto el comunicante como el receptor utilizan diversos tipos de filtros para seleccionar lo que comunicarán y lo que recibirán. Sin centrarse en lo consciente, existe un conjunto complejo de reglas decisivas

que hemos aprendido a lo largo de toda la vida y que reflejan diversos factores particulares como: auto-imagen, imagen de otra persona, definición de la situación, motivos, sentimientos, intenciones, actitudes, expectativas, todos estos elementos se conjugan para formar y reformar continuamente la percepción que un individuo tiene de sí mismo, del mundo y de quienes le rodean. Si a esto añadimos los distintos efectos que la organización produce en sus miembros, resulta evidente que el proceso de percepción gana complejidad y hace imposible el establecimiento de una percepción uniforme de todos los receptores de la información.<sup>11</sup>

El proceso de comunicación está constituido por varios elementos que pueden tomar una gran relevancia dependiendo del evento que se analice, es decir, en algún caso el ruido será el elemento más importante debido a que puede ser la causa de un fracaso en la comunicación, en otros casos, el elemento "decodificación" se torna como el más importante porque el receptor no domina el idioma del receptor. En la figura 1-2 se presentan los elementos que constituyen al proceso de comunicación.

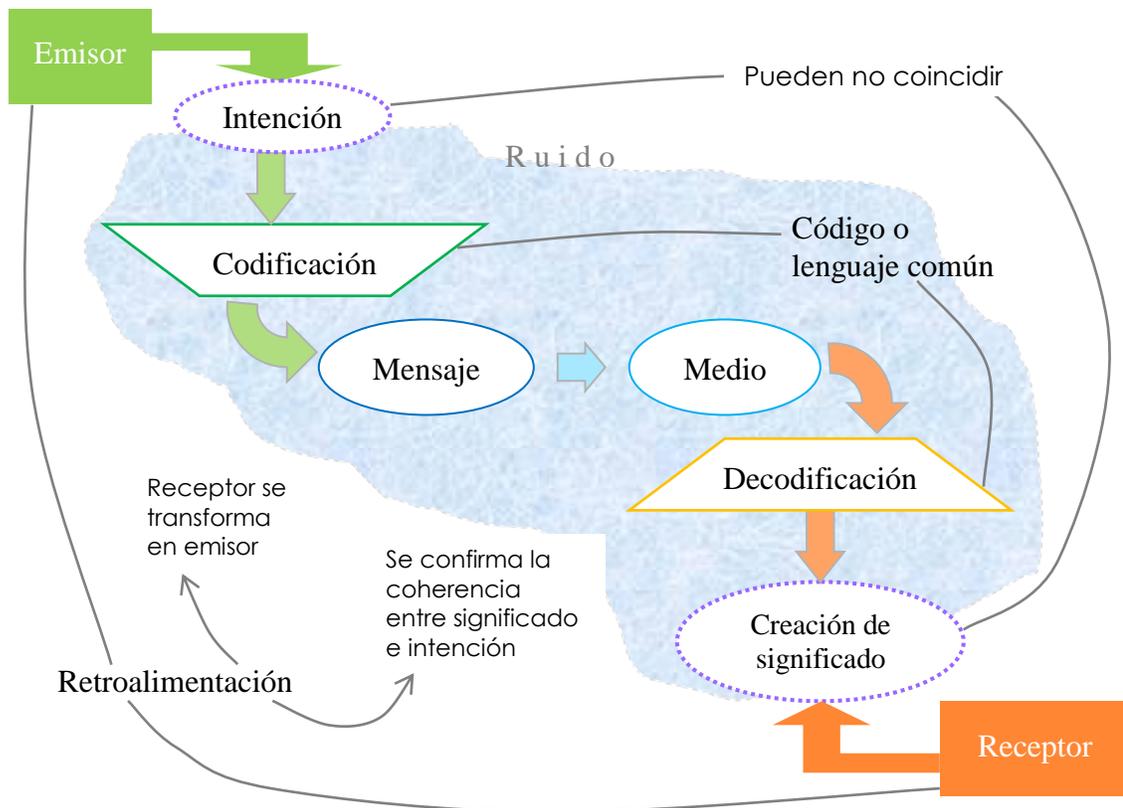


Figura 1-2. Diagrama del proceso de comunicación.

<sup>11</sup> Robert Kreitner, Angelo Kinicki. *Organizational behavior*, Quinta edición, USA, MacGraw Hill, 2001.

En el trabajo que aquí se presenta, la creación de significado representará un papel importante en los procesos relacionados con las estructuras informales, esto es, debido a que las relaciones interpersonales son la base para la creación de estas sub-agrupaciones y el conflicto más común en estos casos es la diferencia, tanto de intereses, como de intención con respecto a la creación de significado.

Si bien la información es uno de los recursos más valiosos con los que los individuos y las organizaciones cuentan, su exceso es tan nocivo como su escasez. Esto nos sitúa frente a un doble reto: por un lado, incrementar la efectividad de la comunicación, y por el otro, reducir el exceso de información, así como sus efectos nocivos. La comunicación efectiva se alcanza cuando la riqueza del medio encaja apropiadamente con la complejidad de la situación a comunicar.

### **Patrones de la comunicación organizacional**

Evidentemente que la comunicación interpersonal es vital en cuanto a la estructura informal se refiere, sin embargo, esta estructura se genera a partir de la estructura formal y los procesos de comunicación que en ésta se mantengan. Es por esto que ahora abordaremos los patrones de comunicación más notorios en una organización.

*Comunicación jerárquica.* Está definida como “el intercambio de información e influencia entre los miembros de una organización, donde al menos uno de ellos tiene autoridad formal para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización.” Este patrón de comunicación involucra el intercambio de información descendente, que va desde el administrador hasta el empleado, así como el ascendente, que va del empleado al administrador. Los administradores proporcionan cinco tipos de información a los empleados a través de la comunicación descendente: instrucciones de trabajo, explicaciones acerca del trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación acerca del desempeño, y doctrinas de la organización. Por su parte, los empleados comunican de manera ascendente información acerca de sí mismos y de otros compañeros, políticas y procedimientos de la organización, y los requerimientos que necesitan para cumplir estas últimas, así como la forma de hacerlas.

*El racimo.* Este proceso hace referencia al sistema de comunicación informal de la organización, o dicho de otra forma, a la manera en la que se transmiten los rumores dentro de ella. La información que se transmite a través de este medio sustituye a la que viaja a través de los canales oficiales de comunicación. Aunque el racimo puede ser una fuente de rumores imprecisos, funciona adecuadamente como una señal de alarma

temprana respecto a los cambios organizacionales, también es un medio de creación dentro de la cultura organizacional, de generar grupos cohesionados y el intercambio de ideas entre los individuos. Puede funcionar como catarsis de eventos relevantes, asimilación de cambios o fortalecedor de descontento.

Es evidente que la comunicación en racimo es una de las formas que existen en cada organización y que le dan vida a la misma. Es la fuente de información más utilizada por los miembros de una organización. Esta clase de comunicación presenta las siguientes características:

- a) el racimo es un sistema de comunicación más rápido que el formal,
- b) el 75% de la información que se transmite mediante este proceso es correcta,
- c) los miembros de la organización recurren al racimo cuando se sienten inseguros, atemorizados o encaran un cambio organizacional,
- d) los empleados utilizan el racimo para adquirir la mayor parte de la información acerca de su trabajo.

Estos resultados hacen notar la importancia que puede adquirir la organización informal en una estructura formal, de hecho, puede llegar a ser de mucha más relevancia que la estructura teórica con la que se diseñó la organización.

La comunicación a lo largo del racimo puede seguir cuatro diferentes patrones:

- La cadena única, en la que una persona transmite información a otra y ésta a su vez a otra más;
- En el patrón del chismorreo una persona se comunica con varias de manera simultánea;
- En el patrón probabilístico una persona se comunica con otra de manera aleatoria;
- En el patrón de agrupamiento, algunas personas se comunican con otras selectas. Este patrón es el más común.

Aquellas personas que de manera consistente se comunican a través de cualquiera de los patrones del racimo, son conocidas como "enlaces individuales" o más comúnmente, chismosos. Este tipo de personas suelen tener un carácter amistoso y extrovertido y ocupan posiciones que les permiten estar en el cruce de las líneas intergrupales.

En contraste con las funciones positivas que desempeñan los chismosos dentro de una organización, se encuentra a los topos organizacionales,

individuos que utilizan el racimo para obtener información – por lo general negativa – que les permita asegurar y fortalecer su poder y estatus. La forma en la que actúan suele ser comunicar secretamente a los miembros poderosos de la administración, sus percepciones y habladurías acerca de las dificultades, conflictos o errores de los otros empleados. Esto permite a un topo desviar la atención de los administradores lejos de sí mismo y posicionarse como un miembro más competente o útil que los demás.

En términos prácticos y debido a sus características, es recomendable monitorear e influir en el racimo, más que tratar de controlarlo, ya que se trata de una forma de comunicación que, bien utilizada, puede mejorar la comunicación dentro de la organización y servir como “termómetro” del clima dentro de ella.

La identificación de las personas de enlace, así como las personas topo, permitirán comenzar a descubrir la estructura informal que está dando vida a una organización, al conocer estas sub-agrupaciones, las posibilidades de utilizarlas para mejorar las funciones de la organización se incrementan.

En cada organización es importante definir los tipos de comunicación formal que se efectúan en su interior, así como los medios que se ocupan para realizar esta tarea, buena parte de este análisis hará notar de forma natural algunas de las carencias y fortalezas de una organización. ■

## 1.4 Antecedentes de las estructuras informales

Hasta ahora se han tratado temas concernientes a las organizaciones; tanto la cultura, como la comunicación en la organización desempeñan un papel vital en el funcionamiento, sin embargo, no se había dado mucha importancia a estos aspectos hasta que los estudios de un investigador mostraron, mediante una serie de experimentos, que la visión de la organización tenía que considerar tales aspectos (cultura y comunicación), entre otros. En particular la comunicación de racimo y la cultura que cohesiona a un grupo dentro de la empresa juegan papeles primordiales en la nueva visión que plantea Elton Mayo con sus experimentos. En este apartado se describirán brevemente estos trabajos, es decir, cómo surgió el estudio de las estructuras informales.

Comenzaremos por citar algunas palabras de Elton Mayo donde nos muestra los inicios para el método clínico en la investigación de laboratorio: "...La humanidad no se describe en forma adecuada como una horda de individuos, cada uno impulsado por su propio interés y luchando con su vecino por el escaso material de supervivencia. La comprensión de que tales teorías falsifican por completo la escena humana normal nos vuelve al estudio de situaciones humanas particulares. El conocimiento del hecho real, la comprensión íntima de la complejidad de las relaciones humanas, deben preceder a la formulación de alternativas frente a las abstracciones económicas corrientes."<sup>12</sup>

La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas no había sido un común denominador en la historia de las empresas. Fue hasta los primeros años del siglo XX que se realizaron intentos por aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria.

Elton Mayo descubrió mediante sus investigaciones en la planta Hawthorne, que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiendo solamente de su estado de salud física y de las condiciones buenas o malas que lo circundan. Es un ser humano incluido en un grupo de trabajo. Por ejemplo, no tiene caso elegir por medio de la técnica más irreprochable al "hombre más adecuado para el trabajo", si no puede mantener relaciones amistosas con sus compañeros. La buena iluminación y las instalaciones de calefacción sirven muy poco si las relaciones entre los trabajadores y la dirección son relaciones insatisfactorias.

---

<sup>12</sup> E. Mayo. *Problemas sociales de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1977.

Inicialmente se suponía que el trabajador debía ser estudiado como una unidad aislada basada parcialmente en un punto de vista atomista de la sociedad, lo que las investigaciones de Hawthorne iban a demostrar es que existe algo mucho más importante que los horarios, los salarios o las condiciones físicas del trabajo, algo que incrementaba la producción sin importar los cambios en las condiciones físicas.<sup>13</sup>

El experimento consistió en lo siguiente: con el propósito de investigar los efectos de la iluminación sobre el trabajo (se suponía que al mejorarla mejoraría el trabajo) se eligieron dos grupos de empleados. En uno, que servía de referencia, la iluminación se mantuvo inalterada durante el experimento, en tanto que en el otro se aumentó gradualmente la iluminación. Como se esperaba, la producción aumentó en el segundo grupo, pero lo inesperado fue que la producción del grupo testigo aumentó también. Como en este caso la iluminación no se había alterado, este resultado, naturalmente, sorprendió a los investigadores, quienes procedieron entonces a reducir la iluminación del grupo de prueba. Al hacerlo, la producción volvió a subir. Era indiscutible la intervención de algún factor que incrementaba la producción independientemente de la intensidad de la luz en el taller, y hubo necesidad de idear experimentos más precisos, con objeto de revelar la naturaleza de este factor desconocido.

Para la segunda serie de experimentos, los investigadores seleccionaron dos mujeres jóvenes, a las que se les pidió que eligieran a otras cuatro jóvenes, para formar un pequeño grupo de seis. El grupo fue puesto a armar *relés (relevadores)* de teléfono, que son pequeños e intrincados mecanismos compuestos de unas 40 piezas que tenían que las obreras tenían que armar sentadas en una banca larga, y que tiraban por una trampa una vez terminados. Los *relés* eran contados mecánicamente al caer por el conducto. Se pensaba determinar el ritmo inicial de producción, lo cual permitiría apreciar la efectividad de las modificaciones aplicadas subsecuentemente, por los incrementos o decrementos en la producción de los *relés*. Durante la segunda serie completa de experimentos, que duró cinco años, un observador acompañó a las jóvenes en el taller, anotó todo lo que sucedía, mantuvo a las muchachas informadas del experimento, les pidió consejos e informes y escuchó sus quejas.

---

<sup>13</sup> J. A. C. Brown *La psicología social en la industria* Fondo de cultura económica, Tercera edición, México, 1998.

A partir de este punto se realizaron algunos cambios que se prolongaron durante un periodo de prueba de 4 a 12 semanas. Los resultados de esos cambios se resumen en la tabla 1-1.

Tabla 1-1. Condiciones y resultados en producción de la segunda serie de experimentos.

	<b>Condiciones</b>	<b>Producción</b>
1	Condiciones normales (semanas de 48 horas, incluyendo los sábados, y sin ratos de descanso)	Produjeron 2400 <i>relés</i> por semana cada empleada
2	Trabajo de ocho semanas a destajo	La producción se elevó
3	Se introdujeron dos pausas de descanso de cinco minutos, por la mañana y por la tarde, durante un periodo de cinco semanas	La producción volvió a subir
4	Los intervalos de descanso se alargaron a diez minutos	La producción se elevó mucho
5	Se introdujeron seis pausas de cinco minutos	La producción disminuyó ligeramente
	Las muchachas se quejaron de que su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas	
6	Se volvió a las dos pausas de descanso, la primera acompañada de un refrigerio caliente proporcionado por la compañía	La producción subió
7	Se permitió a las muchachas salir a las 4:30 p.m. en vez de a las 5:00 p.m.	La producción se elevó
8	Se les permitió salir a las 4:00 p.m.	La producción no se alteró
9	Se suprimieron todas las mejoras y las muchachas volvieron a las condiciones físicas de los comienzos del experimento: trabajo de 48 horas sin pausa de descanso, ni trabajo a destajo, ni refrigerio gratuito. Esta situación se prolongó durante doce semanas	La producción alcanzó el máximo nivel registrado, con un promedio de 3000 <i>relés</i> por semana

Stuart Chase hace un interesante análisis de las implicaciones de esta investigación<sup>14</sup>: la producción se elevó, ante todo, por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo. "Al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Su actitud total, que correspondía a la de los engranajes independientes de una máquina, se convirtió en la de un grupo acorde que trataba de ayudar a la compañía a resolver un problema. Habían

<sup>14</sup> J. A. C. Brown *La psicología social en la industria* Fondo de cultura económica, Tercera edición, México, 1998.

encontrado un puesto estable al cual pertenecían, y un trabajo cuyo propósito veían claramente. Por eso trabajaron con mayor rapidez y eficacia que nunca". En resumen, la comunicación y la cultura cambiaron. Con este experimento quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que cumplir también una función social<sup>15</sup>. Mostró también que el grupo primario<sup>16</sup>, y no el individuo aislado, representa la unidad fundamental de observación en toda investigación industrial. Además, la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente. En palabras de Elton Mayo: "una fábrica realiza dos importantes funciones: la económica, de producir bienes, y la social, de crear y distribuir satisfacciones humanas entre los que cobija bajo su techo... si la organización humana de la fábrica está desequilibrada, ningún sistema de eficiencia del mundo mejorará la producción".

Otro resultado importante de la investigación fue que los exámenes médicos efectuados regularmente no revelaron señales de fatiga acumulada y que las faltas disminuyeron en un 80 por ciento. Se notó también que cada obrera tenía su propia técnica de juntar las piezas de los *relés*; algunas veces la operaria cambiaba de técnica, con objeto de evitar la monotonía, y se encontró que mientras más inteligente era la operaria, mayor era el número de variaciones.

33

En cuanto a las investigaciones de Mayo es propio mencionar que se cuidaron detalles al máximo; por ejemplo, se cuidó la temperatura y nivel de humedad del local midiendo cada hora, se tomaba nota pormenorizada del viento, el sol y otras condiciones propias de un psicólogo industrial. Todos los trabajadores fueron sometidos a exámenes médicos cada cinco o seis semanas. Sin embargo, en cuanto resultó evidente que lo que realmente importaba era el cambio de actitud de los empleados hacia el trabajo se inició un programa de entrevistas encaminadas a descubrir la naturaleza de esas actitudes.

Inicialmente, las entrevistas se redujeron a la pregunta directa, después de asegurar a los empleados que podían hablar libremente, es decir, sin represalias. Sin embargo, esta entrevista de pregunta-respuesta no resultaba útil. Los trabajadores deseaban hablar libremente bajo el sello de secreto profesional (del que nunca se abusó) a alguien que parecía representar a la compañía o que, por su misma actitud, parecía implicar autoridad. Más adelante se modificó esta clase de entrevistas porque se

---

<sup>15</sup> Martín Ibarra. [liveus@yahoo.com.mx](mailto:liveus@yahoo.com.mx) Monografias.com –Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas. [www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracio.../Elton\\_Mayo.html](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracio.../Elton_Mayo.html) Tijuana, Baja California, México, abril, 2002

<sup>16</sup> A los grupos pequeños que conforman una organización se les denomina grupos "primarios" o "cara a cara", estos grupos están compuestos normalmente entre 8 y 10 miembros.

descubrió que la insistencia en los problemas que parecen importantes al entrevistador, hace pasar por alto otros, de importancia para el trabajador, pero desconocidos por el entrevistador; surgió entonces, la entrevista no orientada en la que el entrevistador escucha en vez de hablar, no replica ni da consejos y adopta una actitud moral perfectamente neutral, las entrevistas, claro está, son confidenciales.

La oportunidad de encontrar a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrumpir todo lo que otro individuo tiene que decir es muy escasa. Para llegar a este punto fue necesario preparar a los entrevistadores para que escucharan, para que evitaran las interrupciones o el deseo de dar un consejo, es decir, que evitaran en general, todo lo que pudiera poner fin a la libre expresión en un caso individual.

Se observó que, con sólo dar la oportunidad de hablar y exponer las molestias, mejora el estado de ánimo del entrevistado, además se observó que no todas las quejas son declaraciones objetivas, a menudo son manifestaciones de trastornos de otra índole. Las demandas de los trabajadores dependen de su entorno dentro y fuera de la organización; los trabajadores no se sienten satisfechos o insatisfechos respecto a ningún marco de referencia objetivo, sino más bien respecto a lo que consideran su posición social en la empresa y a lo que creen merecer en materia de recompensas.

Con los experimentos de Hawthorne se descubrió, entonces, que los grupos sociales formados en la fábrica ejercían una influencia considerable sobre la conducta de sus miembros y en particular sobre la cantidad de trabajo que realizaban. Se mostró a un pequeño grupo de operarios en donde se habían generado espontáneamente algunos líderes naturales, que éstos dominaban con el activo consentimiento del grupo. Existía una organización formal, dotada de normas sociales propias, algunas expresadas verbalmente, otras implícitas en las acciones; sin embargo, había un código extraoficial de conducta que ejercía poderosa influencia sobre los miembros del grupo y marcaba en ellos las reglas a seguir. Éste código era tan inviolable como los ritos primitivos; romperlo era tabú, algo que no se hacía, o si se hacía, la consecuencia de la violación era un aislamiento social.

Más adelante, los investigadores buscaron los capataces de los grupos cuya producción era mayor que la media y compararon sus métodos con los de los supervisores de los grupos de baja capacidad productiva. Se mostró que los capataces de los grupos muy productivos:

1. estaban sometidos a escasa vigilancia por parte de sus propios supervisores,
2. insistían menos sobre la producción como meta,
3. estimulaban a los empleados a participar al tomar decisiones,
4. se ocupaban más tiempo a la supervisión que al estricto trabajo productivo,
5. tenían más confianza en sus funciones de supervisión,
6. comprendían su posición en relación con la compañía.

Como una forma de resumen se puede mencionar algunas conclusiones de las investigaciones de Elton Mayo, éstas son:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo.
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
7. El paso de una sociedad establecida a una adaptativa (del viejo tipo de vida comunal a la sociedad atomizada de individuos aislados) tiende continuamente a alterar la organización social de la empresa y de la industria en general.
8. La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una organización pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa.



## 1.5 La organización informal

Ya se ha tratado el hecho de cómo surgió el estudio de las estructuras informales en las organizaciones, pero en este apartado se considerará el funcionamiento de la estructura informal dentro de la organización formal.

Es frecuente que en todas las organizaciones el desarrollo del trabajo formal se vea afectado por la información que fluye en encuentros casuales con otros miembros de la organización, esta clase de contactos informales son vitales en algunas circunstancias. Los miembros pueden saber lo que se está esperando de ellos, o bien, se puede pronosticar algún tipo de desarrollo dentro de la organización que afectará a la labor que desarrollan sus empleados permitiéndoles afrontar los eventos con mayor planeación. Un ejemplo de esta clase de información es la situación en la que un empleado puede enterarse que su propuesta para la solución de un problema será rechazada por la administración debido a que no se tiene un consenso político al respecto, evidentemente su red de conocidos han permitido acceder a esa información prematuramente, entonces el individuo podrá utilizar esta clase de información para disuadir a los miembros importantes antes de que su proyecto sea rechazado y que ya no pueda hacerse más al respecto, o bien puede decidir trabajar en otra solución en la que su red de conocidos ayude a establecer más sólidamente su propuesta y le brinde mejores resultados ante la administración.

La organización informal ejerce un impacto importante en la organización. El conocer la estructura informal de la organización es un prerequisite que influye en su desarrollo o que se emplea para ayudar a alcanzar los objetivos de un grupo o individuo determinado. Es por ello que no basta un cambio en la estructura formal para arreglar algunos problemas en la organización, ya que frecuentemente éste no puede cambiar muchas de las relaciones informales que se han desarrollado. Los esfuerzos por el desarrollo de la organización a través de la formación de equipos o consulta de procesos deben realizarse, entre otras cosas, para identificar el cambio en las importantes relaciones informales comprendidas.

Todas las organizaciones grandes pueden considerarse constituidas por cierto número de grupos pequeños. Estos grupos son de dimensiones variables, pero comprenden ocho o diez personas por término medio, el número es limitado por el hecho de que los problemas de comunicación aumentan con el tamaño del grupo. Como resulta imposible mantener unido un grupo primario en ausencia de una adecuada comunicación

directa, existe una tendencia natural a la subdivisión en cuanto se alcanza cierta magnitud crítica.

Si los grupos que resultan de este proceso no desean separarse enteramente, sólo puede mantenerse la comunicación entre ellos estableciendo una organización con funciones ejecutivas. Es decir, los líderes de los diferentes grupos no solamente deben ser miembros de sus propias unidades de trabajo, sino que también deben unirse para formar una unidad ejecutiva que actúe a manera de sistema nervioso y mantenga el contacto entre los grupos individuales. Según C. I. Bernard: "Esta contribución simultánea a dos organizaciones en un solo acto parece ser el punto decisivo en todas las organizaciones complejas; es decir, *el complejo se transforma así en un conjunto orgánico.*"<sup>17</sup>

Los grupos o combinaciones de grupos representan un equilibrio entre la integración y la segmentación, y toda organización importante se enfrenta al mismo dilema: debe permitirse a las unidades conservar su individualidad hasta donde sea posible, pero, por otra parte, esta individualidad debe regularse de modo que todas las unidades puedan trabajar juntas con una meta común.

A los pequeños grupos unitarios se les denomina grupos "primarios" o "cara a cara", en tanto que a los cuerpos mayores que los incluyen se les considera grupos "secundarios".

Si el trabajador siente que los intereses de su empresa se oponen a los de su grupo primario, no habrá propaganda, alegato o "disciplina" que lo induzcan a adquirir sentimientos de lealtad hacia la empresa. El grupo primario es el instrumento de la sociedad a través del cual el individuo adquiere, en gran parte, sus actitudes, opiniones, metas e ideales; es también una de las fuentes fundamentales de disciplina y orden social. Aunque algunas de las actitudes e ideales del individuo se adquieren efectivamente en el grupo primario, otras derivan de su cultura o subculturas; sin embargo, no debe olvidarse la profunda influencia del grupo primario (especialmente la familia) en la consolidación y transmisión de estas actitudes.

Es muy importante, entonces, comprender que el grupo informal de trabajo es la fuente principal de control social, y que se tienen muchas más ventajas al ejercitar un control legítimo a través de tales grupos, sin destruirlos.

---

<sup>17</sup> J. A. C. Brown. *La psicología social en la industria*. Fondo de Cultura Económica, Tercera edición, México, 1998.

El grupo primario tiene, en ocasiones, metas prácticas específicas y, con el objetivo de alcanzarlas, se organiza lógicamente, pero su fundamento más profundo reside en las satisfacciones sociales y la selección personal, por encima de toda misión práctica, intenta conservar su unidad. Cuando el grupo secundario pierde su función práctica, tiende a desintegrarse, pero para el grupo primario su propia existencia es una meta suficiente.

Los grupos primarios son en realidad la fusión de individualidades en un conjunto, con lo cual el ser de cada quien coincide, al menos para muchos propósitos, con la vida común y la finalidad del grupo. Quizá la forma más simple de describir este conjunto es apreciada como un "nosotros", pues exhibe el tipo de simpatía y de identificación mutua que la palabra 'nosotros' expresa por naturaleza.

La organización informal de la industria no puede reducirse simplemente a grupos primarios de trabajo, pues se manifiesta en cinco niveles diferentes:

1. La organización informal total de la organización, se considera como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.
2. Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interna de la organización. Un grupo difuso de este tipo bien puede extenderse por todos los departamentos de la fábrica, y generalmente se denomina "grupo" o "bando".
3. El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la fábrica. Las relaciones entre los miembros son más o menos íntimas, pero casi siempre trabajan, comen y hablan juntos. Semejante grupo se denomina usualmente "palomilla".
4. Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.
5. Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

Debe tenerse en cuenta que el estudio de los individuos aislados, por detallado que sea, no permitirá casi nunca obtener mucha información; lo que debe observarse son las relaciones sociales más bien que los individuos. En otras palabras, la conducta y las opiniones de los individuos tomados por separado pueden diferir de las que manifiestan al integrarse en un grupo.

Cuando la actividad técnica implica interacción social, se puede hablar de conducta sociotécnica. Todas estas acciones, aunque sociales en el sentido de que implican interacciones entre individuos, son en realidad, parte del trabajo. De la conducta sociotécnica se pasa en forma

imperceptible a la puramente social, a la interacción fundada en el interés puramente personal en los individuos como tales. La conducta técnica y sociotécnica es indiscutiblemente un aspecto de la organización formal, en tanto que la conducta social corresponde a la estructura informal de la fábrica.

Es importante considerar que cuando el personal muestra sentimientos pronunciados hacia su empresa, aun cuando sean de disgusto o resentimiento, existe siempre la posibilidad de modificar convenientemente la orientación de estas emociones; pero cuando es indiferente por razones esencialmente ajenas a la fábrica, el problema es más difícil de resolver.

La estructura de los grupos no es estática, más bien se trata de una red dinámica de fuerzas. Los miembros pueden dejar el grupo y ser reemplazados por otros, o pueden ocurrir sucesos que alteren el prestigio de determinados miembros. Sobre todo, la estructura del grupo se modifica de acuerdo con las tareas a que se enfrenta, los miembros se organizan espontáneamente en torno a la nueva tarea, de acuerdo con su utilidad en la situación particular. Se generan así, cambios continuos y a ritmo variable.

Un individuo aislado con determinada situación puede volverse popular en otra. No existe nada parecido a un líder "natural" o "universal" en el sentido popular de la palabra; un buen líder es el hombre o la mujer más adecuado para hacerse cargo de una situación dada. La personalidad profunda del líder muestra los rasgos o actitudes que las influencias externas han producido temporalmente en la personalidad periférica del grupo.

Otro aspecto en el que la estructura informal tiene una influencia determinante es en el trabajo. Hay trabajos que al extraño (y con frecuencia a la dirección) le parecen iguales en paga y posición oficial, pero que los trabajadores colocan en niveles de importancia social muy diferentes. No es raro que los operarios trasladados por razones de redundancia o por mala salud a otro trabajo con el mismo salario, pero con un nivel informal inferior, se resienta profundamente. De hecho, la cuestión de los niveles es una de las causas más comunes de huelga.

Por otro lado, no es correcto afirmar, como frecuentemente se hace, que todo el mundo quiere ascender (en el sentido de alcanzar un nivel formal más alto). Lo que realmente se desea es una posición en que sea posible aumentar de prestigio, ser reconocido como tal. Es decir, tener la certeza de que si hace bien su trabajo, éste hecho será reconocido, no sólo financieramente, sino también en los privilegios que se le concedan. Es

más simple considerar la “condición intrínseca” como perteneciente a la organización informal de la fábrica, y la “condición derivada” como la perteneciente a la organización formal.

Así como los grupos de trabajo gratifican a sus miembros confiriéndoles condición y función o, lo que es lo mismo, seguridad emocional y respeto propio, también se espera que el individuo se someta a las costumbres del grupo. Esas costumbres pueden referirse a la ideología general del grupo tomado como un todo, o a la conducta que se espera del individuo que ocupa determinado puesto.

Casi todos los grupos informales insisten en que sus miembros ejecuten una proporción justa de trabajo que es parte de una regla más general: que ningún miembro se beneficiará a expensas de otros. Similarmente, el ascenso alcanzado por influencias indebidas se desaprueba, no porque sea “injusto” en el amplio sentido del término, sino porque revela deslealtad hacia el grupo. El trabajador individual solamente está protegido donde interviene la organización formal, y si viola las reglas de la organización informal habrá un resentimiento general.

Miller y Form demuestran que si los trabajadores llevaran a la práctica hasta sus últimas consecuencias la actitud de “no se te paga para que pienses, haz lo que se te dice” de algunos directores chapados a la antigua, la empresa pronto encontraría imposible continuar el negocio. “Sin el auxilio de la organización informal, la organización formal sería a menudo inefectiva, lo cual sucede, de hecho, cuando los directores tratan de determinar todos los detalles de la producción.

40

La cultura organizacional de los grupos industriales proviene de muchas fuentes: origen social, fuentes ocupacionales y técnicas, ambiente general de la fábrica (que envuelve al conjunto) y, finalmente, la experiencia particular del pequeño grupo informal. Algunas de sus manifestaciones más importantes pueden clasificarse en tres grupos: lenguaje ocupacional, ceremonias y rituales, y por último, mitos y creencias. Todas estas manifestaciones tienen la función de cohesión, por ejemplo: acompañando al lenguaje técnico, el uso de la jerga de los trabajadores tiene por función estimular la solidaridad en el grupo; ayudar, además, a identificar a los individuos que pertenecen a este grupo en la organización.

No existe un grupo social integrado o coherente que no efectúe alguna ceremonia a la llegada o partida de sus componentes o no cumpla con ceremoniales que, en efecto, indiquen su distinción entre todos los demás grupos. No existe tampoco grupo alguno que no se considere superior o, en todo caso, diferente de los otros grupos. Siempre existe la conciencia

de lo que los antropólogos llaman “endogrupo” y “exogrupo”. Las razones son bastante claras, puesto que si la condición de un individuo, su prestigio y su orgullo profesional dependen en alto grado de los grupos a que pertenece y, en menor grado, de los grandes grupos secundarios, es indudable que mientras más importantes sean dichos grupos, mayor será su propio prestigio personal.

Casi todo hombre o mujer tiene grandes deseos de “pertenecer” a un grupo y poder enorgullecerse de ello. Esta “pertenencia” y orgullo de afiliación es uno de los bienes sociales que la empresa puede brindar. Otra implicación de esta actitud del trabajador hacia el endogrupo se relaciona con la necesidad de llenar los puestos de bajo nivel, de conseguir individuos que hagan los trabajos sucios y bajos. En este sentido, es una tontería del director recorrer la fábrica considerando infantiles, sucias o miserables determinadas tareas, de acuerdo con sus propias apreciaciones subjetivas; al hacer eso sólo consigue rebajar más la condición de quienes las desempeñan.

La atmósfera de la organización es inmensamente importante, puesto que determina la forma en que cualquier acción dentro de sus límites será interpretada por los empleados. Si dentro de la dirección de mando existen relaciones con resentimientos, es muy probable que toda la organización esté impregnada de más resentimientos.

Para comprender las estructuras informales dentro de una organización es necesario ir más allá de simples ejemplos anecdóticos y elaborar un conjunto general de proposiciones, basadas en definiciones más precisas, con conceptos teóricos claves. Este asunto se tratará en apartados de capítulos posteriores.

Un análisis de las organizaciones informales pueden pasar de un enfoque relativamente cualitativo a un enfoque más cuantitativo mediante los estudios sociométricos<sup>18</sup> e introducir conceptos relevantes a la teoría utilizada en una intervención a una organización. ■

---

<sup>18</sup> Roy Payne, Cary L. Cooper. *Grupos de trabajo en organizaciones*. México, Limusa, 1986.

## Capítulo 2

### Estructuras e intervención en las organizaciones

---

Marco de referencia

- 2.1 Principales estructuras organizacionales (formas, fortalezas y debilidades).
- 2.2 Consideraciones para la intervención en organizaciones.
- 2.3 El liderazgo en las organizaciones.
- 2.4 Estructuras informales dentro de las organizaciones formales.

Este capítulo comprende un contexto dentro del cual se desarrolla la investigación de las estructuras informales. Las estructuras formales enmarcan el ambiente en el cual se generan las relaciones informales, es por esto que se comienza esbozando un recuento de algunas estructuras principales que pueden servir como guías para identificar las circunstancias en las que se desenvuelve la estructura informal. Más adelante se exponen algunas herramientas que permiten visualizar los procesos humanos de una forma más imparcial, evidentemente este conocimiento brinda la posibilidad de mejorar el juicio en las situaciones de conflicto y colaborar en el desarrollo organizacional al intervenir educando. El tema de liderazgo se ha dejado como una sección completa debido a la relevancia que en este trabajo representa, generalmente se tiene una visualización del líder perfecto que, para el fin de este trabajo, no representaría ningún beneficio; en capítulos posteriores se retomarán las consecuencias de esta visión al plantear múltiples redes informales en vez de considerar una red única y estática. Por último, se concluye dando un enfoque teórico al estudio de las estructuras informales.



## 2.1 Principales estructuras organizacionales

Al abordar el tema de las estructuras informales en las organizaciones es indispensable hacer una revisión de las estructuras formales más comunes que conforman a las mismas y cómo se llega a determinar cuál de estas estructuras será la que se adopte en una organización. Las estructuras formales son la base para la formación de las relaciones entre los individuos que constituyen la organización, y estas relaciones son la base para la creación de la red informal. El diseño organizacional nos proporciona una manera de darle perdurabilidad a los esfuerzos de una organización más allá de los individuos particulares, es por ello, que este apartado comienza haciendo un breve resumen del tema para después ilustrar algunos tipos de estructuras organizaciones formales.

### **Diseño organizacional**

El diseño organizacional se define como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajadores se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación. El diseño organizacional define tipos de comportamiento laboral que tienden a ser relativamente duraderos y a repetirse en el transcurso del tiempo.<sup>19</sup>

La estructura en una organización hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias dentro de la empresa. Es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas y es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o el fracaso de la organización en cuanto a lograr sus objetivos.

Las funciones del diseño organizacional son numerosas y variadas. La más relevante es tal vez la más obvia: proporciona orden y claridad. La estructura adecuada reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración. Además, proporciona un cuadro de referencia del cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal. En resumen, el diseño organizacional hace que la vida dentro de la empresa sea más ordenada, predecible y controlable.

Una segunda función del diseño organizacional es que facilita el aprendizaje organizacional. En el transcurso del tiempo, las empresas

---

<sup>19</sup> Warren B. Brown, Dennis J. Moberg. *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*. México, Limusa, 1990.

pasan por numerosos éxitos y fracasos que son atribuibles, al menos en parte, a sus diseños organizacionales. Al aprender de estas experiencias, las organizaciones ajustan sus diseños de manera adecuada. Si una regla determinada ha tenido éxito, será mantenida. Si una relación laboral se ha revelado inadecuada, se le revisará para modificarla o descartarla. En consecuencia, el diseño organizacional refleja en gran parte un aprendizaje mediante el método de tanteos.

Por otro lado, sólo el diseño organizacional proporciona continuidad. Libera a la empresa de la posibilidad de ser demasiado dependiente de una sola persona. Así, aunque un individuo de gran influencia pueda dejar la organización, el diseño de la misma le permitirá continuar su funcionamiento casi de la misma manera que antes.

Por último, el diseño organizacional ayuda a definir el campo de acción de la empresa. Proporciona información a los grupos de su medio ambiente acerca de la forma como la empresa resuelve sus problemas y trata con sus empleados. Algunas organizaciones se dan a conocer mediante diseños distintivos.

Aunque existen amplia gama de estructuras formales, debido a que en la práctica las estructuras planeadas se modifican según las necesidades de las organizaciones, puede hacerse un recuento de algunas estructuras más relevantes. A continuación, se enumeran y especifican el campo de aplicación (a la derecha del diagrama) al igual que una breve descripción de sus fortalezas y debilidades. Por supuesto que este material podrá servir de apoyo para identificar, reestructurar o diseñar la estructura de una organización.<sup>20</sup>

44

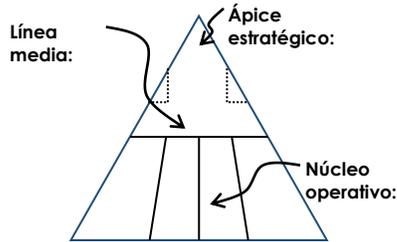
### **Estructuras clásicas**

Las primeras dos estructuras que se presentan son denominadas estructuras clásicas o básicas debido a que han servido de base para el desarrollo de otros diseños de estructuras. Otra forma de nombrarlas es estructuras arquetípicas, es decir: modelo original.

---

<sup>20</sup> Un estudio completo se puede encontrar en el trabajo de tesis para obtener el grado de Maestría presentado por: Alberto Echegaray Sandoval. *Estructuras Organizacionales*. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, UNAM, 1998. La información que aquí se muestra ha sido obtenida de esta fuente.

## Estructura funcional



Opera en organizaciones donde su gente es agrupada en equipos funcionales, que se especializan en tareas específicas para obtener alta eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

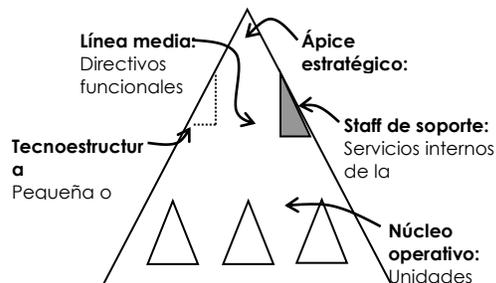
### Fortalezas

- Alta eficiencia en el desarrollo de las tareas organizacionales.
- Especialización de la gente que trabaja dentro de las unidades.
- Alto entrenamiento y desarrollo de habilidades del personal dentro de sus unidades funcionales.

### Debilidades

- Creación de conflictos debido a la diversidad de intereses entre las distintas unidades funcionales.
- Poca comunicación y coordinación entre unidades funcionales.
- La sobre-especialización da origen a la pérdida de vista de objetivos de la organización.
- Proceso de toma de decisiones concentrado en la jerarquía.

## Estructura divisional



Opera fundamentalmente en organizaciones donde se producen multiproductos o multiservicios que están enfocados a clientes, regiones y mercados diferentes.

### Fortalezas

- Especialización en clientes específicos, por productos y por regiones.
- Crecen y se diversifican continuamente.
- Los directivos divisionales adquieren gran experiencia en sus divisiones para posteriormente ser directivos generales.
- Alta flexibilidad de respuesta ante cambios de sus competidores.

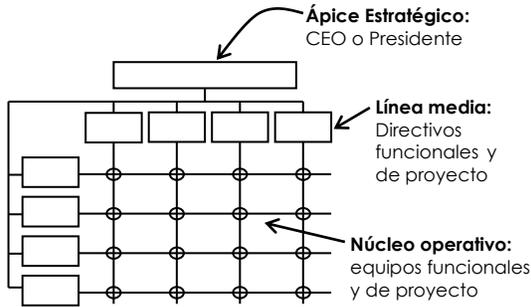
### Debilidades

- Presentan baja especialización en funciones.
- Costosa debido a la duplicación de recursos a través de las divisiones.
- En ocasiones las divisiones compiten por una misma venta o por un mismo cliente.
- Existe poca comunicación entre divisiones.

## Estructuras organizacionales derivadas

Las estructuras que se describen a continuación se les ha denominado derivadas, su característica principal es que todavía poseen formas piramidales, pero con adaptaciones respecto a las estructuras arquetípicas.

### Estructura matricial



Funciona en organizaciones en las que sus empleados se encuentran agrupados en equipos con el objetivo de realizar dos trabajos al mismo tiempo: primero desarrollar sus tareas funcionales y al mismo tiempo laborar en proyectos especiales o proyectos de clientes específicos.

#### Fortalezas

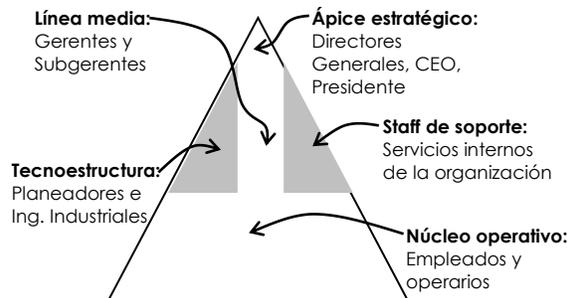
- Alta flexibilidad para agregar, remover y cambiar equipos, según se comience o finalice un proyecto.
- Proceso de toma de decisiones y solución de problemas a nivel equipo.
- Operan directamente en servicio al cliente, ya que cada unidad se enfoca a un cliente específico.
- Alta respuesta a cambios ambientales.

#### Debilidades

- Se pueden generar luchas de poder entre directivos funcionales y directivos de proyectos.
- Frecuentemente crean confusión de autoridad para los miembros de los equipos.
- Altos costos de implantación por la duplicación de recursos humanos.

46

### Estructura mecánica



Operan en organizaciones en donde se realizan actividades rutinarias que a la vez son simples y repetitivas, requiriendo de alta supervisión en la ejecución de las tareas asignadas.

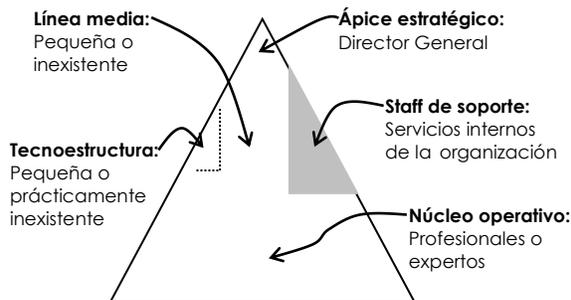
### Fortalezas

- Alta eficiencia en el desarrollo de actividades estandarizadas.
- Sus cadenas de producción están perfectamente diseñadas.
- Existe un agrupamiento bien definido de unidades funcionales.
- Provee alta capacitación a sus empleados para desarrollar su trabajo.
- Bajos costos de implantación.

### Debilidades

- Existe centralización de poder en unas cuantas manos.
- Todos los problemas son llevados a la cumbre para su conciliación.
- A veces existen conflictos entre unidades funcionales.
- Baja capacidad de innovación.

### Estructura profesional



Operan en organizaciones en donde profesionales especializados intervienen de manera directa en la producción de los servicios, quienes entregan todo el potencial de la organización directamente al cliente. Los profesionales se apoyan de un enorme staff de soporte para llevar a cabo estos propósitos.

47

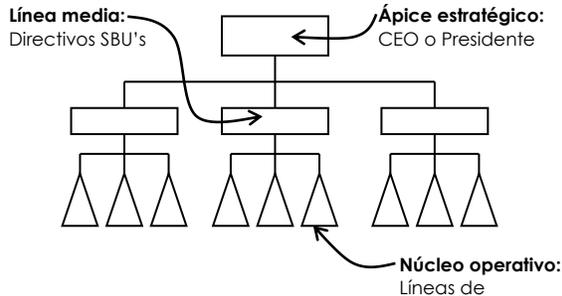
### Fortalezas

- Su fuerte es la especialización.
- Otorga autonomía y descentraliza el poder a sus miembros.
- Existe de manera directa la relación cliente-operador.

### Debilidades

- Puede crear conflictos y rivalidad entre el personal profesional del núcleo operativo.
- Existe poca comunicación entre líderes y subordinados.
- Existe poco control de las tareas desarrolladas.

## Estructura SBU (Strategic Business Unit)



Opera en organizaciones grandes que continuamente crecen y se diversifican. Esta estructura aparece para proveer de alguna manera soporte y supervisión de las diferentes partes del negocio (divisiones), que su corporativo central ha perdido debido al tamaño y al éxito de la firma.

### Fortalezas

- Mejora la coordinación entre divisiones con líneas de negocios similares.
- La dirección estratégica y el control de las diferentes divisiones se encuentra bien reforzada.
- Crea canales de responsabilidad para distinguir las diferentes unidades de negocios.
- Reducen la sobrecarga de trabajo de la oficina corporativa.
- Facilita su manejabilidad otorgando autonomía a cada una de las diferentes SBU's.
- Se promueve la sinergia entre las divisiones de cada SBU.

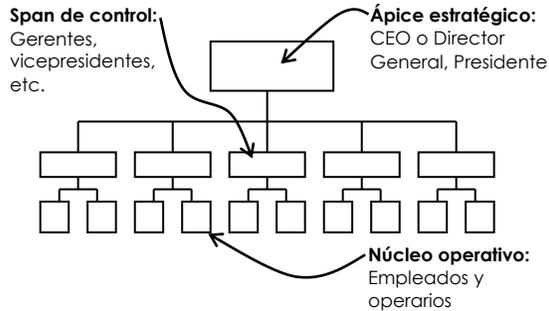
### Debilidades

- Sitúa otro nivel de dirección entre las divisiones y la oficina corporativa.
- Puede incrementar la competencia entre SBU's por recursos financieros.
- Puede presentar dificultades en la definición del grupo que integra a la vicepresidencia.
- Puede presentar dificultades de definición de cuánta autonomía puede ser otorgada al vicepresidente y a los directivos divisionales.
- Proceso lento de transferencia de información y comunicación cuando ésta es llevada hacia la cumbre.

## Nuevas formas de estructuras organizacionales.

La mayor parte de los modelos que a continuación se presentan han sido diseñados por organizaciones que se caracterizan por enfocar gran parte de sus actividades en el servicio al cliente. También se consideran organizaciones con las que convivimos diariamente, son parte de nuestras vidas y en ocasiones formamos parte de ellas.

### Estructura plana



Opera fundamentalmente en organizaciones en las que el director general dirige las acciones de la organización, y en donde existe una gran rapidez en los procesos de información y de toma de decisiones para proporcionar respuestas rápidas a los clientes.

#### Fortalezas

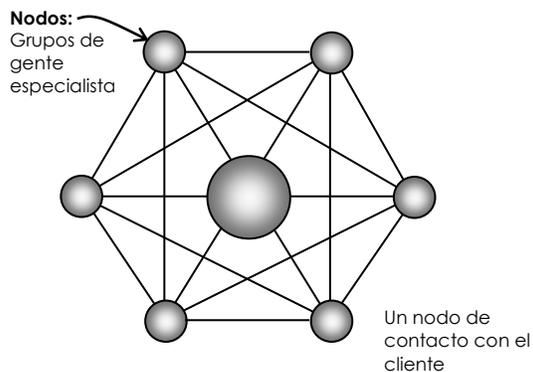
- Poseen sistemas de información bien diseñados.
- Proceso de toma de decisiones rápido.
- Alta eficiencia en el desarrollo de actividades repetitivas y de rutina.
- Bajos costos de implantación

#### Debilidades

- Centralización de poder en pocas manos.
- Toma de decisiones en lo alto de la estructura.
- Riesgosa cuando su centro de coordinación principal (el director general) llega a faltar.

49

### Estructura tela de araña



Funciona en organizaciones creando redes compuestas de nodos que incluyen grupos de gente, quienes laboran en proyectos específicos. La red adquiere la forma de tela de araña que sirve como medio fundamental de compartir información entre todos los nodos de la organización, de esta manera se aprovecha el conocimiento y experiencia de quienes integran a la red.

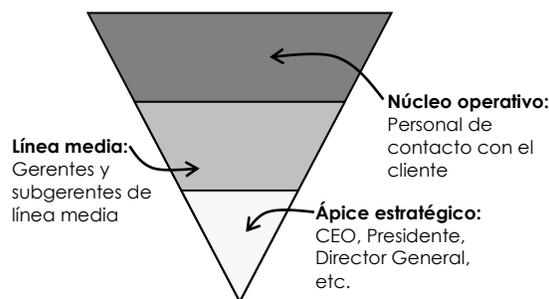
### Fortalezas

- Amplio desarrollo de creatividad e innovación para el desarrollo de nuevos productos.
- Flexibilidad para ensamblarse, añadiendo o eliminando nodos.
- Desarrollan sistemas de información bien diseñados que facilitan la comunicación internodal (gracias a esto existe buena comunicación entre los nodos).
- Se enfocan a las demandas y necesidades de los clientes.
- El control es reemplazado por la coordinación de todos sus componentes.

### Debilidades

- Operan con el mínimo de autoridad y supervisión formal.
- Poseen una corta vida, ya que se llega a su fin cuando el proyecto ha finalizado.
- Solo se aplica para proyectos especiales o para atender las demandas de clientes.

### Estructura invertida



Opera en organizaciones en las que se producen exclusivamente servicios y adquiere su forma de pirámide invertida con objeto de que el personal del primer escalafón (personal de contacto) ofrezca una solución rápida a cualquier problema que se presente a cualquier cliente.

50

### Fortalezas

- Descentralización de proceso de toma de decisiones operativas.
- Alta capacidad de respuesta en el servicio al cliente.
- Poseen sistemas de información bien diseñados con tecnología de punta.
- Sus sistemas de información mejoran cuando se retroalimentan día a día.

### Debilidades

- Requieren grandes cantidades de tiempo para invertir la estructura (si es que existe).
- Requiere de cambios de actitud en todos los miembros de la organización para su implantación.
- Solo aplicable a organizaciones que producen servicios.

## Estructura Cluster



Opera en organizaciones en las que su gente se agrupa en equipos de trabajo que desarrollan actividades y tareas específicas, pero con la condición de prestarse personal mutuamente para el desarrollo de las actividades.

### Fortalezas

- Forman equipos de gente que se enfocan en actividades específicas.
- Se apoyan mutuamente prestando el personal necesario para el desarrollo de los proyectos.
- Ofrece solución a problemas en plazos cortos.

### Debilidades

- Se requiere de grandes cantidades de tiempo para que su gente logre acostumbrarse a trabajar en un ambiente no estructurado.
- El personal de los grupos requiere un entrenamiento amplio para motivarlos a trabajar.
- Son dependientes del liderazgo.



## 2.2 Consideraciones para la intervención en organizaciones

Se puede analizar el tipo de estructura que posee una organización en teoría, sin embargo, la información que pueda recopilarse de forma teórica, no podrá compararse con la riqueza de información que brinda el intervenir en una organización. Las organizaciones pueden estar diseñadas teóricamente de una forma conveniente, sin embargo, en la vida cotidiana de la empresa se pueden estar desvirtuando, o mejorando, algunas áreas de esta estructura, además de las cuestiones operativas que implican estas modificaciones. Si se intenta solucionar los problemas con solo un análisis teórico en tinta y papel, se estará construyendo la ilusión de mejoras que en muchas ocasiones no llegan a la práctica. Para poder comprender y mejorar el funcionamiento de una organización es indispensable involucrarse en ella para recopilar la información trascendente. En este apartado se hace una revisión de los aspectos más importantes que hay que considerar para intervenir en una organización.

### Diagnóstico conjunto

Una persona ajena a una organización, como un caso de un consultor, rara vez puede llegar a saber lo suficiente (acerca de la organización) como para identificar cuál sería el mejor curso de acción para el grupo particular que se trate, y considerar sus tradiciones, estilos y personalidades, es por esto que el diagnóstico conjunto adquiere gran relevancia. El consultor puede ayudar al gerente a que llegue a ser capaz de diagnosticar suficientemente bien y puede proporcionarle las alternativas para que el gerente pueda resolver el problema; las soluciones a los problemas serán más duraderas y más eficaces si la organización resuelve sus propios problemas (ver mecanismos para reforzar el desarrollo de la cultura, participación, capítulo 1, pág. 17). El consultor tiene el papel de adiestrador para diagnosticar y resolver problemas, **pero no debe trabajar él mismo en la solución del problema particular** que se esté tratando.<sup>21</sup>

La organización, mediante su representante, debe estar comprometido activamente ya que si el consultor hace todo el diagnóstico, mientras el cliente espera pasivamente, se puede pronosticar que la comunicación será casi nula, se debe buscar la colaboración continua de la parte de la organización que está interesada en mejorar su funcionamiento, normalmente esta parte está constituida por el dueño, gerente o algún

---

<sup>21</sup> Schein H Edgar. *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1969.

otro directivo; en el escenario óptimo, este interés debe permear en la parte restante de la organización involucrada.

Existen algunas situaciones que se presentan continuamente en la consultoría y que hay que tomar en cuenta para atacar más eficazmente los problemas.

- Muchas veces los gerentes no saben qué clase de ayuda pueden brindarles los consultores, así que necesitan que se les ayude a averiguar la clase de ayuda que deben buscar.
- La mayoría de los interesados tiene la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué hay que mejorar y cómo hacerlo.
- Es muy probable que un consultor no pueda, sin un estudio exhaustivo que requerirá mucho tiempo, aprender lo suficiente sobre la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción seguros; por lo tanto, se debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan íntimamente la cultura por haber vivido dentro de ella.
- El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, participar en el diagnóstico y en la formulación de la solución; el consultor debe proporcionar posibilidades nuevas y retadoras al cliente para que éste las considere, sin embargo, la decisión acerca de estas alternativas debe quedar en manos del cliente.
- El consultor debe ser experto en cómo diagnosticar y cómo establecer relaciones efectivas de ayuda, junto con los clientes, la consultoría exitosa implica la transmisión de las dos habilidades.

Entre otras habilidades del consultor se debe contar con la identificación de procesos al nivel individual, interpersonal y de grupos ya que varias de las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de esta clase de interacciones personales, de tal manera que la organización nunca podrá escapar a sus procesos humanos. Es en este aspecto donde la red de estructura informal adquiere suma relevancia.

Retomando un poco de historia se encuentra que los primeros estudios de las organizaciones se realizaron mediante el pensamiento de la "administración científica", lo que condujo a una ocupación casi exclusiva por los elementos "estructurales" o estáticos en la organización.

El problema con este enfoque no es que sea erróneo, sino que es incompleto. La red de puestos y funciones que define la estructura organizacional formal está ocupada por personas y éstas imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas. Se generan así patrones que se hacen estructurales y originan las tradiciones que rigen el modo de relacionarse entre sí de los miembros de la organización.

Tales tradiciones no se pueden descifrar con base en el conocimiento de las relaciones formales, en consecuencia, no se puede modificar del todo esta clase de relación con solo cambiar la estructura formal. Los consultores deben examinar también los procesos que ocurren entre las personas, como medio para comprender las relaciones informales, las tradiciones y la cultura que rodea la estructura.

### **Procesos humanos en las organizaciones**

La clase de procesos humanos más esenciales en una organización son: 1) comunicación, 2) papeles funcionales de los miembros del grupo, 3) solución de problemas y toma de decisiones en el grupo, 4) normas del grupo (liderazgo y autoridad), así como 5) procesos de relaciones entre grupos (cooperación y competencia entre grupos). El tema de liderazgo, se desarrollará con mayor amplitud en el siguiente apartado.

54

#### **1) Comunicación**

Una característica que debe cumplir el consultor es que exprese las ideas en forma sencilla, sin sacrificar rigor, traduciendo conceptos en algo que el cliente y los miembros de la organización puedan entender y manejar.<sup>22</sup>

Es común que cuando se observa la comunicación en un grupo particular destaca el hecho de que algunos miembros cuando toman la palabra se dirigen hacia todo el grupo en general o hablan mirando hacia un punto indefinido, mientras que otros, se dirigen hacia alguien en específico. Al analizar un poco más la situación podemos encontrar que la persona hacia la cual se dirige el orador, es una persona que constantemente se muestra oponente a las propuestas, o bien lo contrario, que sea un individuo que comúnmente apoye al orador. Esta clase de análisis permite detectar algunos subgrupos o algunas posibles coaliciones dentro del grupo, lo que puede ocasionar una variedad de implicaciones en el funcionamiento de éste.

---

<sup>22</sup> “La jerga que utilizan frecuentemente los técnicos logran abrir verdaderos abismos entre ellos y los gerentes. Si alguien no es capaz de expresar sus ideas mediante un lenguaje corriente, en realidad no sabe de qué está hablando. Solamente con el lenguaje ordinario podemos ser efectivos en la comunicación con los otros y con nosotros mismos.” Russell L. Ackoff. *Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis*. México, Limusa, 1989.

Al analizar quién comunica después de quién, o quién interrumpe a qué persona se obtienen indicadores de cómo perciben los miembros su propio status o poder en el grupo en relación con el status o poder de otros miembros. Las personas de más alto rango, status o poder, se sienten con derecho a interrumpir a las que les sean inferiores en jerarquía. Interrumpir es una de las clases de comportamiento de comunicación más corriente y más destructiva. En ocasiones cuando el consultor interviene en una de estas situaciones, con frecuencia resulta que la persona que interrumpió no había entendido cabalmente lo que la primera persona trataba de decir. Una de las consecuencias de la interrupción frecuente es que el grupo interprete esto como una señal de falta de organización. El estilo individual de comunicación no es tan trascendente como los efectos posibles que este estilo produce sobre otras personas.

### **Niveles de comunicación interpersonal**

La mayoría de nosotros conoce, mediante la observación de nuestro propio comportamiento, que tendemos a reaccionar al contenido manifiesto de lo que otra persona nos dice, además también interpretamos lo que dice y usamos varios indicadores sutiles para penetrar al significado real del mensaje. Con frecuencia, el mensaje tiene más de un significado manifiesto y otro latente; en ocasiones, estos significados tienden a ser mutuamente contradictorios, es decir, se dice algo para salvar las apariencias, pero nos ingeniamos para comunicar algo diferente.

Esta clase de mensajes dobles no representa grandes dificultades porque generalmente se entiende el significado real de lo que se quiso expresar, sin embargo, existen otra clase de mensajes dobles que son más complejos porque reflejan partes de la persona que ésta no conoce.

Para ilustrar esta idea se muestran los aspectos de la personalidad, de cualquier individuo, que afectan y determinan su manera de comunicar, esto se muestra en la figura 2-1.

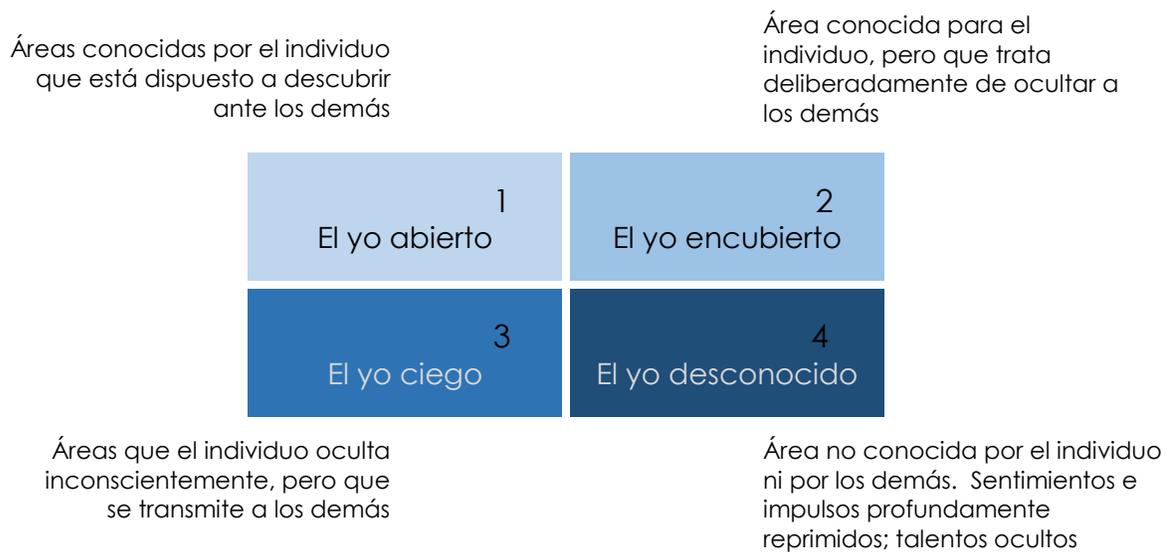


Figura 2-1. Aspectos de la personalidad de un individuo que determinan su forma de comunicar (gráfica en ventana de Johari)<sup>23</sup>

Si se considera la interacción entre dos personas y se analiza las implicaciones de las diferentes clases de mensajes que pueden generarse al considerar las características de cada individuo se entrelazan varios tipos de comunicación que se describen brevemente a continuación. Para reforzar esta descripción se ha utilizado la figura 2-2.

La mayor parte de la comunicación ocurre entre los dos yo's abiertos de las personas (como se indica en la flecha **A**) y la mayor parte de los análisis popularizados del proceso de la comunicación se limitan a este nivel.

El segundo nivel de comunicación es el de las señales o significados que captamos del yo ciego de una persona y de los que esta persona no se da cuenta al comunicarse (flecha **B**).

El tercer nivel de comunicación ocurre cuando revelamos deliberadamente algo que, por lo general, tendemos a ocultar (flecha **C**). Frecuentemente consideramos a esto como "confiar en alguien".

<sup>23</sup> Board de Robert Con base en el libro: *El psicoanálisis de las organizaciones*. Capítulos 1-7-8-10. RedPsicología>Biblioteca>Resúmenes de Psicología. 2002. <http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps-board.htm>

Hay un nivel de comunicación menos corriente, pero no menos importante, es el contagio emocional representado por la flecha **D**. En este tipo de comunicación una persona influye en los sentimientos de otra sin que ninguna de las dos esté conscientemente enterada del origen del sentimiento. A veces, el sentimiento suscitado en el receptor refleja el de la persona que lo ha suscitado, como en el caso de un individuo que niega estar en tensión y, sin embargo, la persona con quien se comunica se pone también tensa. En otros casos es confuso el determinar si se debe responder a la comunicación manifiesta (como la negación de un sentimiento) o a la latente (el sentimiento mostrado realmente).

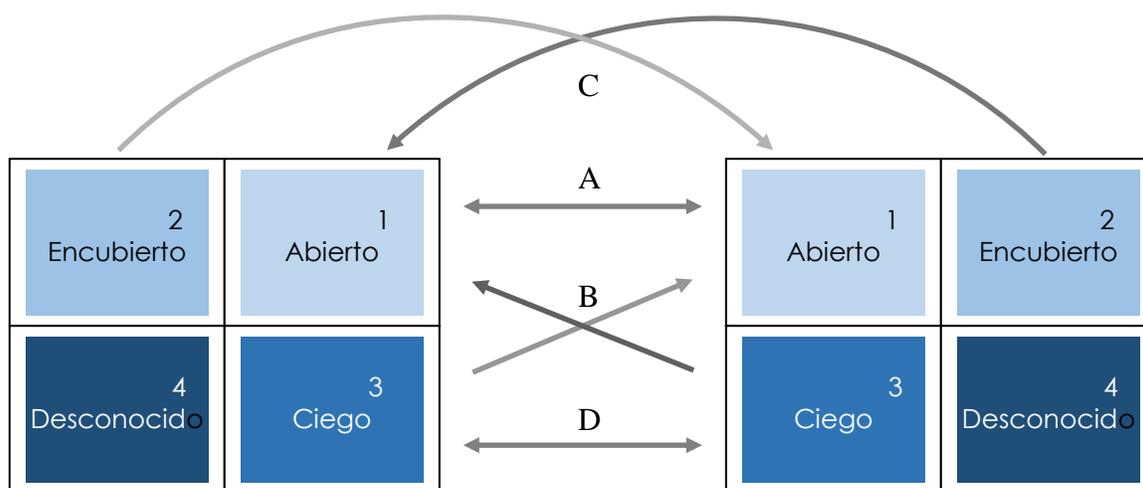


Figura 2-2. Tipos de mensajes en la comunicación de dos personas.  
**A:** comunicación abierta, **B:** fugas o revelaciones inconscientes, **C:** confidencias u honestidad en la comunicación, **D:** contagio emocional.

Una vez que se reconoce la existencia de varios niveles de comunicación, uno puede abrir canales de comunicación que ordinariamente no se usan. Cuando los participantes logran penetrar un poco en su propio comportamiento comunicacional, es posible examinar racionalmente el pro y el contra de abrir más el canal de comunicación representado por la flecha **C** (canal de confidencias). La exploración del tipo de comunicación (fugas o revelaciones inconscientes) es la más relevante cuando se tienen serios problemas de comunicación en un grupo.

## 2) Papeles funcionales de los miembros de un grupo

El primer paso y en muchos casos uno de los más decisivos para el tipo de función que se desempeñará dentro del grupo, es el ingreso al grupo. Este proceso muestra algunos problemas que solo pueden solucionarse con un poco de tiempo para completar el proceso. En la tabla 2-1, se muestran

los problemas principales de este proceso (derivados de otros problemas emocionales subyacentes) y algunas de sus características correspondientes.

Tabla 2-1. Problemas de entrada a un grupo que provoca en los miembros un comportamiento auto-orientado.

	<b>Problemas</b>	<b>Sentimientos resultantes</b>	<b>Reacciones (auto-orientadas)</b>
1	IDENTIDAD ¿quién voy a ser? <sup>24</sup>	Frustración	RESPUESTAS "ENÉRGICAS" Lucha, control, resistencia a la autoridad.
2	CONTROL E INFLUENCIA ¿seré capaz de controlar e influir sobre los otros?	Tensión	RESPUESTAS "TIERNAS" Formación de alianzas buscando apoyo y ayuda, dependencia.
3	NECESIDADES Y METAS ¿las metas del grupo incluirán mis propias necesidades?	Ansiedad <sup>25</sup>	RESPUESTA DE RETIRADA O NEGACIÓN Pasividad, indiferencia, explotación de "la lógica y la razón"
4	ACEPTACIÓN E INTIMIDAD ¿le agradaré al grupo y seré aceptado? ¿qué tan unido estará el grupo?		

En la tabla 2-2 se encuentran las funciones relativas a la tarea son aquellas que los miembros del grupo tienen que desempeñar para poder alcanzar el objetivo por el cual el grupo se generó. Las funciones de mantenimiento están encaminadas a mantener al instrumento de trabajo en buenas condiciones, es decir, en este caso el instrumento es el grupo en sí, entonces las funciones son para mantener al grupo en condiciones óptimas.

<sup>24</sup> ¿Cuál es el rol que desempeñaré en el grupo? ¿Qué características del "yo abierto" mostraré en el grupo?

<sup>25</sup>Condición de una persona que experimenta una conmoción, nerviosismo o preocupación

Tabla 2-2. Funciones relativas a la tarea y de mantenimiento en los grupos.

Funciones relativas a la tarea	Funciones de mantenimiento
Iniciación	Armonización
Búsqueda de opiniones	Transacción
Presentación de opiniones	Oportunidad para intervenir
Búsqueda de información	Aliento
Presentación de información	Diagnóstico
Aclaración	Establecimiento de normas
Elaboración	Comprobación de normas
Resumen	
Comprobación del consenso	

### 3) Toma de decisiones por el grupo

Existen varios medios a través de los cuales los grupos pueden llegar a tomar decisiones, cada uno es útil a su tiempo y cada uno tiene ciertas consecuencias para acciones futuras por lo que ninguno puede considerarse estrictamente como el mejor. Dentro del contexto del trabajo general que aquí se presenta, este tema facilita distinguir algunos conflictos que puedan presentarse debido a la forma en que se ha tomado, o se quiere tomar, una decisión.

*Decisión por falta de respuesta.* Consiste en que alguien sugiere una idea y, antes de que algún miembro diga algo sobre ella, otro sugiere otra idea y así sucesivamente, hasta que el grupo encuentra una idea sobre la cual acepta actuar. De cierta manera, el grupo ha decidido sobre todas las ideas que han sido pasadas por alto. Pero lo que se decidió sobre cada una de ellas fue simplemente un acuerdo tácito común de no apoyarla.

*Decisión por falta de autoridad.* En este caso el grupo establece una estructura de mando que muestra claramente que las decisiones serán tomadas por el presidente o alguien investido de autoridad. El grupo puede generar ideas y discutir libremente, pero en cualquier momento el líder puede decir, después de haber escuchado la discusión, qué se debe hacer. Este método es eficaz, pero su efectividad dependerá mucho de que el líder sea un oyente suficientemente bueno para entresacar de la discusión la información correcta que le sirva de base para tomar su decisión. Este método basado en la regla de autoridad produce un mínimo de compromiso<sup>26</sup> en el grupo. Y por lo tanto, mina la posible calidad del cumplimiento de la decisión.

*Decisión por minoría.* Una de las quejas más frecuentes de los miembros de los grupos es que se sienten atropellados respecto a la toma de una

<sup>26</sup> ver mecanismos para reforzar el desarrollo de la cultura, participación, capítulo 1, pág. 23

decisión. Por lo general, esta creencia es el resultado de que uno, dos o tres individuos emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero que se toman sin el consentimiento de la mayoría.

Otra forma de decisión por minoría es que dos o más miembros lleguen a un acuerdo rápido y poderoso sobre un curso de acción, reten al grupo de modo súbito con la pregunta: ¿alguien se opone? y, si ninguno alza su voz en los dos segundos siguientes, concluyan diciendo: entonces, sigamos adelante. La trampa es la suposición de que el silencio significa asentimiento. El hecho de que un miembro objete tales procedimientos y diga: no estamos, en realidad, de acuerdo, se considera con frecuencia como una obstrucción; por lo tanto, hay una fuerte presión sobre los miembros del grupo para que permanezcan callados y dejen que las cosas sigan su curso, aunque no estén de acuerdo.

*Decisión por mayoría: votación, encuesta o ambas cosas.* Muy frecuentemente se da por sentado que este medio de toma de decisión debe aplicarse a cualquier situación de grupo debido a que refleja nuestro sistema político, sin embargo, no siempre resulta el más apropiado. La versión sencilla de este medio consiste en preguntar a cada miembro su opinión, dedicar un periodo de discusión al asunto y, si una mayoría opina del mismo modo, suponer que esta opinión es la decisión del grupo. El otro método, más formal, consiste en expresar una clara alternativa y pedir a los miembros que voten a favor o en contra de ella o se abstengan.

Aparentemente este método parece perfecto, pero, de modo sorprendente, resulta con frecuencia que las decisiones tomadas con este método no son bien ejecutadas por el grupo que tomó la decisión. La razón está en que dentro de la minoría hay dos clases de barreras psicológicas:

1. Con frecuencia, el miembro de la minoría cree que no hubo suficiente tiempo de discusión para que él pudiera realmente hacer comprender su punto de vista; por tanto, se cree incomprendido y, a veces, se torna resentido.
2. El miembro de la minoría cree, que la votación ha creado dos campos en el grupo, que estos se encuentran en competencia por la victoria, que su campo perdió la primera vuelta, pero que es sólo cuestión de tiempo mientras puede reagruparse, obtener algún apoyo y ganar la próxima vez que se realice una votación.

La votación, entonces, crea coaliciones y la preocupación de la coalición derrotada no es cómo ejecutar lo que la mayoría desea, sino como ganar la próxima batalla. Si se realiza una votación debe ser dentro de un clima en que los miembros sientan que han tenido oportunidad de exponer y defender su opinión y que están obligados a aceptar la decisión de la mayoría.

*Decisión por consenso.* Éste es uno de los métodos más eficaces para tomar decisiones en los grupos, pero este método es también uno de los que requieren mayor tiempo. Se ha forjado una situación en la que la comunicación ha sido bastante abierta o libre y el clima del grupo bastante alentador como para que todos los miembros sientan que han tenido, equitativamente, oportunidad para influir en la decisión. Los miembros que no están del todo de acuerdo sienten que han tenido la oportunidad suficiente para influir y comprenden la decisión que prevaleció y están dispuestos a apoyarla.

*Decisión por unanimidad.* Es la clase de decisión lógicamente perfecta, pero la más difícil de alcanzar, es la que se toma por estar todos realmente de acuerdo sobre lo que debe hacerse.

#### **4) Normas del grupo (autoridad)**

La autoridad más grande que se ejerce en un grupo es en realidad la de las normas que se han acordado directa o indirectamente entre los miembros. Estas normas influyen en la determinación del comportamiento y los sentimientos de los miembros, su gran influencia se debe en parte a su relativa "invisibilidad".

Las normas que son manifiestas, expresadas con palabras o incluso por escrito funcionan como reglamento del grupo y pueden, para este propósito, llamarse normas explícitas. Las que no son expresadas se pueden considerar como normas implícitas.

Las normas son controles poderosos de nuestro comportamiento. Si se violan, los miembros son reprendidos, castigados de modos sutiles y finalmente expulsados del grupo.

Ya se ha considerado el tema de las normas dentro del apartado 1.2 referente a la cultura, pero se puede añadir que existen antecedentes de la experiencia que se ha tenido con diferentes grupos que hacen suponer que los grupos actuales deben funcionar más o menos bajo las mismas reglas que rigieron en sus grupos previos. Si esta experiencia no ofrece una guía para la situación presente, las normas tienden a formarse en torno al manejo de incidentes críticos. La manera en que se reacciona a estos

incidentes determinará la norma con la que el grupo deberá enfrentar la misma situación en el futuro.<sup>27</sup>

### 5) Procesos de relaciones entre grupos

Este aspecto de los procesos humanos será uno de los pilares cuando se enfrenta a una organización con conflictos graves, éstos suelen estar asociados con disputas entre grupos con intereses o afinidades diferentes, en este sentido las características que se mencionan en este apartado servirán de guía para solucionar problemas en la organización. Los grupos formados dentro de las organizaciones pueden, en ocasiones, estar en oposición de metas. Dar información falsa o retenerla, es un resultado usual del hecho de que dos grupos compitan en una situación de ganar o perder, estos casos son difíciles de observar, incluso cuando uno sospecha fuertemente que ocurre.

Un punto clave en la cultura organizacional, que es el ambiente en donde se relacionarán los grupos, es detectar la clase de incentivo que se acostumbra en la organización, si se está recompensando la competencia, la colaboración o la completa independencia.

Se pueden resaltar algunas características de lo que sucede con algunas situaciones *en y entre* los grupos en condiciones de competencia.

62

Lo que ocurre dentro de cada grupo competidor.

1. Cada grupo se une más estrechamente, aumenta la lealtad de sus miembros y se entierran algunas de sus diferencias internas.
2. El clima del grupo cambia de informal, indiferente y festivo a la preocupación sobre todo por el trabajo y la realización de la tarea; la preocupación por las necesidades psicológicas de los miembros disminuye, mientras aumenta la preocupación por el cumplimiento de la tarea.
3. Los patrones de liderazgo tienden a cambiar de más democráticos a más autocráticos; y el grupo está más dispuesto a tolerar este cambio de liderazgo.
4. Cada grupo se estructura y se organiza mejor.
5. Cada grupo demanda de sus miembros más lealtad y acatamiento, a fin de ser capaz de presentar un frente sólido.

Lo que ocurre entre los grupos competidores.

---

<sup>27</sup> Salvador R. Sánchez Gutiérrez. Columna Corpora-Tipo, periódico Uno mas uno, México. Título: *La empresa, ¿bastión de la moral?*, publicado el miércoles 31 de mayo de 2000.

Salvador R. Sánchez Gutiérrez. Columna Corpora-Tipo. Periódico Uno mas uno, México. Título: *Hablar de valores*, publicado el 14 de julio de 1999.

1. Cada grupo empieza a considerar a los otros grupos como el enemigo, en vez de considerarlos meramente como entidades neutrales.
2. Comienzan a sufrir deformaciones en su percepción: tienden a percibir sólo las mejores partes de sí mismo y negar sus debilidades; tienden a percibir las peores partes del otro grupo y negar las fuerzas de éste.
3. Aumenta la hostilidad de cada grupo hacia el otro, mientras disminuyen la interacción y la comunicación entre ambos; se mantiene ideas estereotipadas que son difíciles de corregir.
4. Si los grupos son forzados a la interacción es muy probable que cada grupo escuche más atentamente a sus representantes y no escuche a los del otro grupo, es decir, tienden a escuchar sólo lo que apoya su propia posición y su idea estereotipada.

Cuando se ha adoptado alguna decisión en uno de los puntos de discordia entre los equipos se pueden observar algunas reacciones:

Lo que sucede con el vencedor.

1. El vencedor conserva su cohesión y puede incrementarla.
2. El vencedor tiende a aflojar la tensión, pierde su espíritu combativo y se hace complaciente, casual y festivo (estado de satisfacción y felicidad).
3. Tiende a una mayor cooperación dentro del grupo, a comenzar a tener mayor preocupación por las necesidades de los miembros y tener menos preocupación por el trabajo y el cumplimiento de la tarea.
4. Se siente satisfecho y cree que la victoria ha confirmado la idea estereotipada positiva que tiene de sí mismo y la idea estereotipada negativa del grupo enemigo.

Lo que le sucede al perdedor.

1. Si la situación permite alguna ambigüedad sobre la decisión, hay una intensa tendencia a negar o deformar la realidad de la derrota; en vez de aceptarla se encontrarán escapatorias psicológicas.
2. Cuando la derrota es aceptada, el grupo tiende a dividirse, se manifiestan conflictos no resueltos que estaban latentes, estallan peleas, todo en un esfuerzo por encontrar la causa de la derrota.
3. Experimentan más tensión, están dispuestos a trabajar duramente y se desesperan por encontrar a alguien o algo a quien atribuir el fracaso.

4. Tiende a una menor cooperación dentro del grupo, menor preocupación por las necesidades de los miembros y mayor preocupación por recuperarse trabajando con ahínco.
5. Aprende mucho sobre él mismo como grupo, la idea estereotipada tanto de su grupo como el del otro son invalidadas por la derrota lo que obliga a una nueva evaluación de las percepciones. Es probable que se reorganice y se haga más cohesivo y eficaz, una vez que la derrota ha sido aceptada con realismo.

en una organización donde se pretende sumar los recursos de todos sus miembros no es favorable este tipo de dinámicas, pues aísla a los grupos debilitando el alcance que la interacción entre ellos podría brindar. En este tenor, es mucho más sencillo prevenir la rivalidad que actuar cuando ya se ha generado, corregir las estructuras basadas en la recompensa a la competencia es lo más sensato para evitar estos conflictos. ■

## 2.3 El liderazgo en las organizaciones

Con la conciencia de saber que tratar un tema de esta magnitud bien puede prestarse a debates y discrepancias, se ha querido dedicar un apartado al liderazgo, debido a que es de vital trascendencia exponer el punto de vista que se considera en este trabajo en cuanto al papel que el liderazgo juega dentro de las estructuras informales; ciertamente esta visión es un tanto diferente al liderazgo que se describe comúnmente por medio de rasgos y características definidas.

El liderazgo solo tiene sentido si especificamos hacia qué fin y en qué circunstancias esperamos que actúe el líder.<sup>28</sup> No tiene sentido considerar al liderazgo como un rasgo psicológico que un individuo puede poseer o carecer. Sin embargo, la mayoría de los libros de psicología industrial ofrecen listas más o menos largas de cualidades de los líderes, que indican, por ejemplo, que el líder debe tener inteligencia y buen juicio, penetración e imaginación, capacidad para aceptar responsabilidades, sentido del humor, personalidad bien equilibrada y sentido de la justicia, entre otros.

Algunas de estas cualidades no existieron en ciertos líderes, cuyo éxito, más o menos permanente, es relatado por la historia. Mientras más larga y comprensiva sea la lista de cualidades, más obvio será que su poseedor tendrá bien poco que hacer como líder organizacional, será un mejor candidato como arcángel.

Si encaramos históricamente el problema, hallaremos buenas razones para suponer que la anormalidad mental no es un obstáculo para el líder, y que incluso puede ser una ventaja, mientras sus tareas estén convenientemente orientadas. Hitler con su paranoia y Ford con su neurosis obsesiva tuvieron éxito gracias, precisamente, a esos defectos, los cuales, en cierto sentido, convenían perfectamente a la situación reinante.

Las investigaciones sobre los problemas de liderazgo se han orientado en tres direcciones generales. Ante todo, se han analizado los rasgos de quienes han sido reconocidos como grandes líderes, ya sea en el pasado o en el presente, con objeto de descubrir lo que tienen en común. En segundo lugar, se han formado grupos experimentales, se les ha pedido que elijan líderes y se ha estudiado a los elegidos. Por último, hay razones para suponer que numerosas listas de cualidades del líder sean creaciones

---

<sup>28</sup> J. A. C. Brown. *La psicología social en la industria*. Fondo de cultura económica, Tercera edición, México, 1998.

puramente subjetivas que sólo reflejan la idea que se hacen los autores del "gran líder".

Uno de los exámenes más amplios de la bibliografía sobre el liderazgo realizada por W. Jenkins<sup>29</sup>, resume las investigaciones efectuadas en treinta años. Como resultado se llega a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo se relaciona específicamente con la situación particular investigada. La personalidad del líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderazgo, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen, en efecto, de la situación. En relación con esta conclusión se encuentra el hecho general de las profundas diferencias de carácter que se aprecian en las personas que se convierten en líderes en situaciones semejantes, y la divergencia todavía mayor revelada en la conducta de los líderes en situaciones diferentes.
2. Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los demás miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fue que los líderes en un campo determinado necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo. La Piere, en su *Collective Behaviour*, llega a conclusiones similares. En un estudio de diferentes tipos de grupos (rebelde, sosegado, motinesco, juerguista, etc.) demuestra claramente que las características de un buen líder en una situación pueden, en otras circunstancias, tener un efecto contraproducente.

66

Otro aspecto a tratar es distinguir entre liderazgo y jefatura. El liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una situación dada. Es de naturaleza esencialmente informal y su relación con las necesidades del grupo se restringe a un tiempo o lugar particular. El segundo es un concepto que describe un poder formal, transmitido culturalmente. Un ejemplo es un rey que disfruta del poder relativamente independiente de sus características individuales, su poder se basa en la aceptación de la monarquía por parte de la sociedad que gobierna. Hoy en día es claro que la dirección ya no puede considerarse como una jerarquía puramente formal de "jefaturas", los liderazgos pueden ser buenos o no y producen resultados satisfactorios o malos en términos de eficiencia y de satisfacción humana.

---

<sup>29</sup> "Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", *Psych. Rev.*, 44, 1947

Se puede observar desde otro punto de vista que los estudios sobre el liderazgo que se ha examinado muestran los siguientes defectos:

1. Con frecuencia se omite la distinción entre "liderazgo" y "jefatura" (es decir, entre los líderes que el grupo elige libremente y los individuos que dirigen en virtud de su poder formal).
2. Se tiende a valorar al líder en función de sus realizaciones materiales. Con frecuencia se ignora la influencia, benéfica o nociva, que haya tenido el líder sobre el bienestar físico y psicológico de sus seguidores.
3. No aprecian que, aun cuando el líder sea verdaderamente elegido o llevado al poder por el grupo, este hecho no implica necesariamente que en algún sentido objetivo sea el hombre más adecuado en esas circunstancias. Ciertamente, es el individuo que refleja más de cerca los sentimientos del grupo, pero hay que reconocer que un grupo enfermo inevitablemente elige a un líder enfermo. Un grupo selecciona siempre al líder que parece más adecuado para enfrentarse a los problemas del momento, al individuo cuya personalidad concentra las actitudes del grupo en ese momento. Un grupo saludable está en condiciones de seleccionar el líder más adecuado en una situación dada.
4. Las cualidades que se han manejado comúnmente para caracterizar a un líder como "sentido de la justicia", "sentido del humor" y "capacidad para asumir responsabilidades" son extremadamente complejas; no son rasgos singulares que una persona puede tener o no, a diferencia de la "pereza", la "timidez" y la "cobardía", rasgos sencillos que pertenecen a un individuo dado y presiden su actuación en todas las situaciones.

67

La inteligencia escasa, las limitaciones emocionales y el enfoque egocéntrico hacen inadecuado al individuo para el puesto de líder democrático de un grupo saludable, ya que tienden a deformar las impresiones recibidas del ambiente y entorpecen su capacidad para controlarlo. Por el contrario, si un individuo posee inteligencia, personalidad bien equilibrada y sensibilidad emocional para los sentimientos de los demás, además de ser susceptible a integrarse a las interacciones del grupo, suele ser fácil instruirlo para que consiga la colaboración del grupo.

El líder ineficaz es como la máquina primitiva. Su personalidad es rígida y fija, no recibe información del exterior y su liderazgo es efectivo cuando el clima emocional del grupo coincide con sus propias peculiaridades.

Hitler, por ejemplo, o el agitador industrial, sólo pueden ser líderes efectivos cuando encabezan grupos de individuos resentidos o suspicaces, en cualquier otra situación se les considera como infelices inadaptados o lunáticos peligrosos. Tales hombres pueden ser inteligentes, pero tienen prejuicios emocionales, reflejados en personalidades rígidas e ideas fijas. Por otra parte, el líder efectivo es comparable al sistema de calefacción con termostato de control. Es receptivo y su poder es regulado por los mensajes que le llegan, los cuales le proporcionan información sobre los climas emocionales cambiantes de su grupo. El líder sensible a los cambios, se esforzará por actuar como termostato humano, y mantener constante el ambiente en un nivel saludable. Tampoco hay que suponerlo en condiciones de manejar todas las situaciones posibles. No es un ser superdotado.

### **Estilos de liderazgo**

Al líder que en realidad es un hombre orquesta, lo llamamos autócrata. Muestra características como: da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo. En otras palabras, al igual que un sistema anticuado de calefacción, proporciona energía sin considerar el clima emocional que lo rodea.

68

En contraste, el líder demócrata, que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras actitudes del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos, nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro.

En cuanto al líder laissez-faire, se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa.

Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, revelaron algunos de los efectos de las clases de liderazgo en una serie de experimentos planeados para descubrir las posibles consecuencias de los diversos tipos de estructura social sobre los miembros de un grupo. Se encontró que el liderazgo autocrático orienta la conducta de los miembros de los grupos por dos caminos: en algunos casos aumentó notablemente la agresividad ya sea hacia el líder, hacia otros miembros o incluso hacia objetos inanimados; en otros casos, la respuesta general fue la apatía. Los grupos laissez-faire fueron caóticos; los miembros mostraban enorme agresividad,

pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios. Prácticamente no se trabajaba, y cada miembro hacía lo que se le venía en gana, estuviese o no presente el líder. En el grupo democrático se comportaron en forma enteramente distinta. Tenían una elevada opinión del líder, a quien describían como “un buen tipo que trabaja con nosotros y que ve las cosas exactamente como nosotros”, se decía además, nunca trata de ser jefe, pero siempre tenemos mucho que hacer. El trabajo de los miembros más diestros era visto con admiración y no con celos, al revés de lo que sucedían en los otros grupos, puesto que los trabajadores hábiles representaban un haber del grupo. La crítica del trabajo de los demás era justa y objetiva.

En cada grupo se generaba un tipo de conducta, derivada de la estructura, pero no de los individuos que comprendía, incluyendo al líder.

La democracia en la industria no se recomienda por razones abstractas, sino más bien porque ciertos cambios, que ya se han examinado, parecen hacerla necesaria. Finalmente, puede observarse que el grupo democrático es, al menos en un aspecto, superior al autoritario, puesto que en el primero se reúnen la información y los conocimientos de todos los miembros, en vez de apoyarse en uno solo.

69

Una democracia puede ser más disciplinada y estricta, el grupo domina y las fuerzas sociales mantienen al individuo en su puesto, en tanto que en las autocracias estrictas, el líder debe ejercer el control y aplicar la fuerza.

Aunque existen varios grados de democracia se pueden destacar unos puntos esenciales: el líder no se considera como un individuo de clase especial, sino como miembro del grupo; nunca da órdenes sin justificarlas; examina problemas con el grupo y trata a sus hombres como colaboradores y no como instrumentos; los mantiene informados sobre los planes futuros, para que sepan qué hacen y por qué lo hacen; delega autoridad y cuida que nadie sea indispensable; brinda, en fin, una atmósfera de seguridad emocional en la cual los individuos pueden permitirse ser honestos.

Un punto crucial en la dinámica de una organización es entender que no hay conducta de parte de los obreros que no encuentre paralelo exacto en la actitud de la administración. Es imposible lograr cooperación por medio de la fuerza, y el director de una organización olvida fácilmente que, por ser representante de la autoridad formal, puede tener algún control ejerciendo sus facultades de nombrar o despedir a sus empleados, pero que los trabajadores, gracias a su autoridad informal, tienen un poder mucho mayor, pues están en condiciones de aceptar o rechazar la

colaboración con la jerarquía formal. “La autoridad informal es fundamental y de actividad decisiva” – escribe Barnard.

Ni el líder más poderoso que haya existido puede extraer del grupo que conduce algo que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Ningún agitador puede producir inquietud. “Un líder puede utilizar la inquietud, pero las causas de ésta residen en las frustraciones previas. Ningún líder puede organizar en un movimiento agresivo una masa de individuos equilibrados” (Maier). Similarmente, ningún líder puede incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo o elevar el nivel social de una fábrica sin la cooperación de los demás.

El líder industrial, sin importar su eficiencia puramente técnica, es una amenaza al bienestar de la fábrica, en los aspectos materiales y psicológicos, si se revela ineficiente en la esfera de las relaciones humanas. Tal individuo puede, con su influencia, reducir la producción, multiplicar las faltas y elevar la rotación del trabajo, fomentar la neurosis y la enfermedad, y causar frustración, huelgas y agresión.

Todos los individuos tienen una tendencia natural a suponer que los que más se parecen a él son ejemplares superiores de la especie humana y la selección de funcionarios administrativos por medio del burdo sentido común conduce con frecuencia a la aceptación de una porción de individuos que muestran un sospechoso parecido con “el viejo” que los eligió (o los contrató). La fábrica llega a tener una especie de personalidad colectiva, que a veces permite al visitante que no ha pasado de la entrada prever con exactitud el carácter del presidente.

De todo este análisis parece desprenderse que todo individuo debiera estar en condiciones de ejercer el liderato en algún grado, en su propio nivel y en su propio campo de actividad; puede considerarse como un síntoma decisivo de salud mental y social que el individuo revele algún grado de liderato espontáneo, efectivo y feliz en ese nivel.

Generalmente el líder no se elige por medio de votación, es más común que los miembros del grupo sigan espontáneamente al individuo que se convertirá en líder.

De todo lo mencionado en este apartado podemos concluir que los que ocupan puestos administrativos, o los que ya son líderes en la industria, mientras no tengan ninguno de los defectos mencionados, pueden casi siempre mejorar considerablemente su eficiencia si se someten a instrucción o capacitación en el manejo de gente. ■

## 2.4 Estructuras informales dentro de las organizaciones formales

Ya se ha tratado el surgimiento del estudio de las estructuras informales dentro del desarrollo organizacional, pero no se ha delimitado cómo puede estructurarse esta clase de estudio en la organización. En este apartado se expone un enfoque teórico<sup>30</sup> de las estructuras informales compuesto por varias proposiciones que pretenden describir las principales propiedades que poseen las estructuras informales.

### 1. La unidad básica de la organización informal es el rol individual

El rol individual refleja las características que persisten en las acciones recurrentes de un individuo adecuadamente interrelacionado con las actividades repetitivas de otros como para provocar un resultado predecible. Es decir, los roles son actitudes y comportamientos repetidos por un individuo que enfrenta las mismas condiciones o estímulos, esto provoca que tales comportamientos sean predecibles.<sup>31</sup> Por ejemplo, uno espera recibir ayuda de alguien que ya la ha otorgado anteriormente cuando se le ha solicitado.

Los roles son parte del comportamiento que las personas esperan de alguien que ocupa cierta posición o estatus. Estas expectativas evidentemente influyen el comportamiento de los individuos que se encuentran alrededor. Podemos ejemplificarlo gráficamente en la figura 2-3.

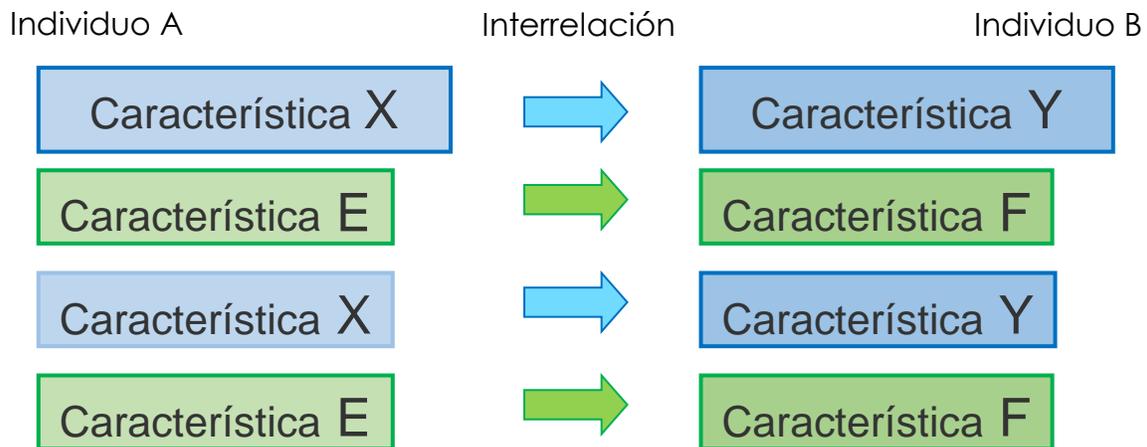


Figura 2-3. Representación gráfica del Rol Individual.

<sup>30</sup> Payne, Cooper. *Grupos de Trabajo en Organizaciones*. México, Limusa, 1986.

<sup>31</sup> Jones, George, Hill. *Contemporary Management*. Segunda edición, USA, McGraw Hill, 2000

En cuanto al rol de un individuo, uno de los problemas que pueden observarse surge cuando la suma total de lo que los emisores esperan de una persona excede por mucho lo que realmente ésta es capaz de hacer, a esto se le llama sobrecarga del rol.<sup>32</sup> Como un ejemplo puede considerarse a un estudiante que espera tener un buen desempeño escolar y mantener una vida social muy activa al mismo tiempo que un trabajo de 60 horas a la semana.

Existe otro conflicto que se presenta cuando diferentes personas esperan un rol diferente en la persona focal. Se pueden presentar cuando los valores, la ética o las normas personales chocan con las de otros, en particular, si se trata con superiores que no comparten del todo la ética de los subordinados.

Algunos de los roles funcionales desempeñados por los miembros de un grupo (formal o informal) se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2-3. Descripción de la tarea de roles.

<b>Tareas de roles</b>	<b>Descripción</b>
Iniciador	Sugiere nuevas metas o ideas.
Verificador-informador	Esclarece los asuntos importantes.
Verificador-opiniones	Dilucida los valores pertinentes.
Elaborador	Promueve la comprensión.
Coordinador	Extrae, de entre todos, ideas y sugerencias.
Orientador	Mantiene la cabeza del grupo hacia las metas establecidas.
Evaluador	Verifica los logros del grupo con criterios lógicos y prácticos.
Energizador	Motiva a conseguir mayores logros.
Técnico procesal	Realiza las rutinas de obligaciones.
Registrador	Funciona como memoria del grupo mediante documentos y resultados.

<sup>32</sup> Robert Kreitner y Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. Quinta Edición, USA, McGraw Hill, 2001. Capítulo: Group dynamics.

Tabla 2-4. Descripción del sostenimiento del rol.

<b>Sostenimiento del Rol</b>	<b>Descripción</b>
Animador	Sostiene la solidaridad del grupo aceptando y elogiando diversos puntos de vista.
Armonizador	Media los conflictos a través de reconciliaciones o del humor.
Comprometedor	Ayuda a resolver los conflictos como intermediario.
Portero	Anima a todos los miembros del grupo a participar.
Asentador de normas	Evalúa la calidad del proceso del grupo.
Comentarista	Registra y comenta sobre los procesos y dinámica del grupo.
Seguidor	Funge como audiencia pasiva.

## **2. Las conexiones entre los que desempeñan el rol y los receptores del mismo constituyen redes de roles**

En cualquier episodio de rol hay un emisor y una persona focal de quien se espera represente el rol. Los episodios de rol comienzan con la percepción del rol, desde el punto de vista del emisor, de los requisitos relevantes del comportamiento organizacional, o de grupo, que sirven como estándares para la formulación de expectativas para el comportamiento de la persona focal. El emisor del rol debe evaluar cognoscitivamente el comportamiento actual de la persona focal en comparación con las expectativas. Con un lenguaje apropiado y mensajes del comportamiento, se puede presionar a la persona focal a que su comportamiento tienda hacia lo que se espera de él. En la última parte del episodio de rol, la persona focal percibe de manera exacta, o inexacta, la comunicación de la expectativa del rol y la modelación del comportamiento. De esta forma, la persona focal responde constructivamente comprometiéndose con la solución del problema.

Un ejecutor del rol es el individuo que desempeña el rol para otra persona, mientras que un receptor del rol es la persona para quien se desempeña. El tamaño mínimo de una red de roles son dos personas. Las conexiones entre estos pares tomadas en conjunto, crean la estructura total de la red de roles de una organización. Así, una red de roles contrasta con una

palomilla. En la primera, los individuos están conectados entre sí por medio de un proceso de emparejamiento que muchas veces comprende terceras partes, como la estructura formal misma, o el acercamiento laboral. En la segunda, los individuos interactúan directamente entre sí, conspirando muchas veces para alcanzar objetivos comunes. Todos los miembros de una palomilla pueden ser miembros de la misma red de roles; sin embargo, no es probable que todos los miembros de la misma red de roles sean miembros de la misma palomilla.

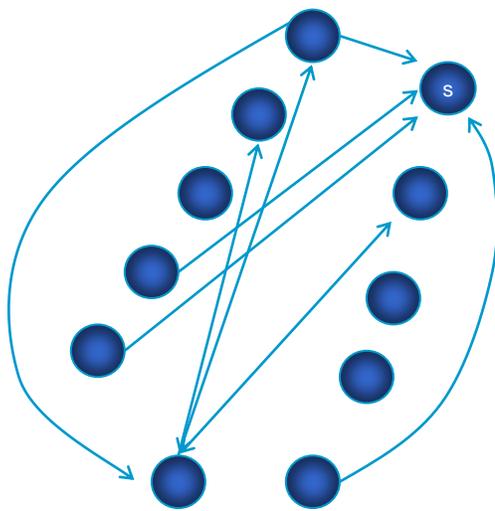


Figura 2-4. Redes de roles, conexiones entre los que desempeñan el rol (emisor) y quienes lo reciben (persona focal o receptor).

### **3. La estructura de una organización informal es la suma total de todas sus redes de roles**

En otras palabras, todas las relaciones entre individuos en las que una persona desempeñe un rol para otra, constituyen la estructura de una organización informal. Para realizar una gráfica de esta estructura es necesario identificar todos los roles que se desempeñan y quiénes desempeñan estos roles y para quién. Una vez diagramada la estructura, se puede identificar a los individuos aislados y las personas clave en toda la organización informal.

### **4. La estructura de una organización informal es jerárquica**

Algunos individuos tienen más influencia que otros en la organización informal. Muchas veces los individuos más o menos influyentes en la organización informal tienen la misma jerarquía formal. Otras veces los individuos con una jerarquía formal menor, tienen mayor influencia informal

que sus superiores en la estructura formal. La jerarquía en la organización informal puede llamarse "jerarquía lateral", en contraste a la jerarquía vertical de la organización formal. Algunos individuos obtienen mayor grado de influencia en la organización informal que otros que poseen el mismo rango en la organización formal.

La participación en las organizaciones informales es muy irregular, creando estrellas sociométricas y aislados.<sup>33</sup> Dependiendo de los papeles que desempeñan, se pueden encontrar personas claves, porteros, potenciales de alta información, y enlaces de rumores dentro de las organizaciones informales. A veces las organizaciones se vuelven extremadamente dependientes de estos individuos tan influyentes. Cuando alguno de ellos se va, deben reconstruirse las redes de roles para que la organización recupere su anterior nivel de funcionamiento.

## **5. La base para la comunicación en una organización informal es la proximidad**

Los individuos más aptos para interactuar informalmente son los que están más próximos entre sí. Se pueden identificar por lo menos cinco tipos de proximidades: física, profesional, por la tarea, social y creada por la organización formal.

La *proximidad física* significa que los individuos son más aptos para interactuar informalmente si existe cercanía física entre ellos. Es más probable encontrar a los participantes activos de la organización informal en áreas de mucho tráfico como la cafetería, una entrada, el baño, etc. Es probable que los participantes inactivos estén alejados de las áreas de tráfico. En los diseños arquitectónicos de los lugares de trabajo se han realizado esfuerzos para tomar en cuenta la proximidad física.

La *proximidad profesional* significa que las personas con una formación profesional similar son más aptas para interactuar informalmente que las personas con formaciones profesionales diferentes.

En la *proximidad por la tarea* la gente que trabaja en la misma tarea es más apta para interactuar informalmente que los individuos que trabajan en tareas distintas.

En la *proximidad social* los individuos que tienen contacto social entre sí, son más aptos para interactuar informalmente respecto a asuntos relacionados con el trabajo.

---

<sup>33</sup> Estos términos se aclaran en el siguiente capítulo en el apartado 3.3 de sociometría.

Por último, la *proximidad creada por la organización* formal significa que es más posible que los individuos que se encuentren en la misma unidad de la organización formal, interactúen informalmente, que los que se encuentran en unidades diferentes.

Un propósito importante del diseño de la organización formal es aumentar las comunicaciones entre conjuntos de sus miembros (puede ocurrir el caso contrario en el que se quiera disminuir el grado de comunicación de algunos subsistemas en la organización). Otra forma por la que la organización formal apoya la interacción informal o discrecional, es asignando algunos individuos a oficinas o posiciones que requieran interacción con otros individuos, como los puestos de supervisión y las oficinas de enlace.

## 6. La estructura de las organizaciones informales se desarrolla por medio de episodios de roles

La organización informal está construida a partir de roles que un individuo desempeña para otro; los roles, a su vez, son las características persistentes de las actividades en ciertas transacciones interpersonales llamadas “episodios de rol”.

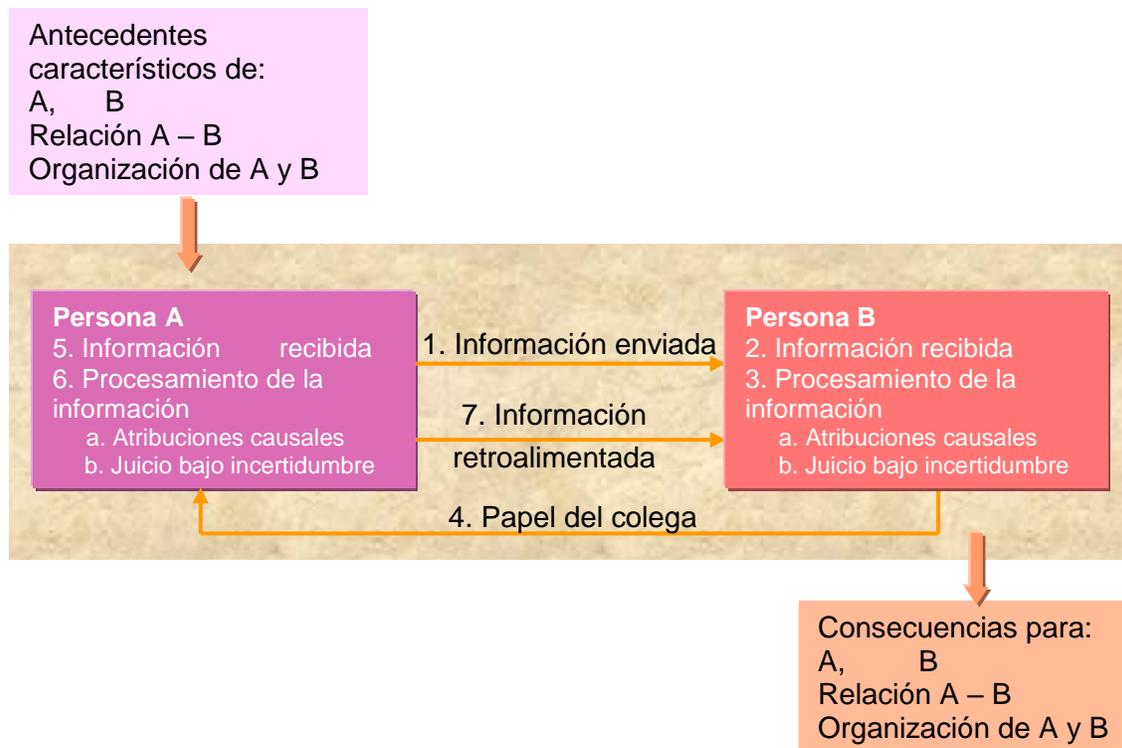


Figura 2-5. Modelo general para analizar un episodio de rol.

De la figura 2-5 se puede observar que **A** envía información a la persona **B** (por ejemplo, se solicita información técnica sobre el tópico X). La persona **B** recibe el mensaje de **A**, posiblemente no tan exactamente como la envió **A** y la procesa. Dos factores que afectan el procesamiento del mensaje de **A** por parte de **B** son las atribuciones causales que éste hace del mismo (o sea, por qué **A** me pide esta información) y su juicio en la incertidumbre sobre el tipo de información que sería la más adecuada al pedido de **A**.

La persona **B** responde entonces al pedido de **A**. Su acción de responder a **A**, si se repite, puede llamarse un "rol de colega", es decir, una conducta repetitiva de una persona en una relación interpersonal con un colega. La persona **A** recibe entonces la información de la conducta de la persona **B**, la procesa y provee retroalimentación a la persona **B** (por ejemplo, la información que me proporcionó me resultó muy útil). El episodio de rol se ha completado. Si en un estudio sociométrico se le pregunta a la persona **A** quién le proporcionó información técnica, en este ejemplo podría mencionar a la persona **B**.

Evidentemente que este episodio de rol puede ser afectado por ciertas condiciones antecedentes y también tener consecuencias que se extiendan más allá del episodio mismo del rol. Los antecedentes y consecuencias pueden ser característicos de la persona **A**, de la **B**, de las relaciones entre ambas y de la organización en que trabajan.

Si un episodio de rol tiene un resultado favorable, es muy probable que ocurra otra transacción entre los mismos individuos en el futuro. A medida que las personas experimentan transacciones exitosas sobre un tema particular, también pueden interactuar informalmente sobre otros asuntos. Una serie de transacciones interpersonales se convierten con el tiempo en una organización informal.

## **7. Una base importante del poder en las organizaciones informales es la capacidad para ayudar a un colega a alcanzar objetivos importantes**

Los episodios de rol están motivados en una interacción que permita alcanzar un objetivo personal. Si una persona puede ayudar a varios colegas a lograr sus objetivos, tendrá mayor poder en la organización informal.

Dos de las fuentes de poder<sup>34</sup>, son especialmente importantes en las organizaciones informales: una es el poder experto y otro el poder

---

<sup>34</sup> Estudios realizados por French y Raven en 1960.

referente. Si un individuo busca asesoramiento de otra persona, la habilidad de esta persona es una base importante de poder. Si alguien pide un favor a otro, la medida en que este último agradece al otro es una fuente de poder referente. Es decir, el poder experto permite a alguien brindar ayuda, y el poder referente aumenta la probabilidad de que se brinde la ayuda cuando se solicite.

### **8. Las normas son una base importante para el control en las organizaciones informales**

Las pautas o formas comunes de conducta se presentan en las organizaciones informales, estas pautas representan normas o modos aceptados de hacer las cosas y pueden describirse en términos de los roles relacionados con ellas. Si un rol se desempeña con frecuencia en la organización informal, se puede decir que constituye una norma en esta organización. Algunas normas pueden incluir conductas como llegar tarde al trabajo, salir tarde, almorzar en el escritorio, asistir a una reunión del comité sólo después de haber estudiado los documentos relevantes, etc. y estas normas son el resultado de una serie de episodios de rol.

Las normas controlan la conducta en la organización informal, aquellos que no observan las normas se pueden encontrar aislados de partes importantes de la organización informal.

### **9. La razón fundamental para la creación de las organizaciones informales es el logro de los objetivos individuales**

El logro de los objetivos individuales es el centro de la organización informal ya que cada episodio de rol moldea a la organización informal y se realiza con este propósito, la organización informal es congruente con la organización formal en la medida en que los individuos pueden alcanzar sus objetivos a través de ambas.

Las organizaciones informales pueden, entonces, apoyar u oponerse a la organización formal dependiendo del grado de congruencia que exista entre los objetivos individuales y organizacionales. ■

## Capítulo 3

### Métodos de diagnóstico e identificación de estructuras informales

---

Metodología

- 3.1 Método de investigación social (MIS).
- 3.2 Metodología de sistemas suaves (MSS).
- 3.3 Sociometría.

En el desarrollo de este capítulo se plantea la base metodológica que estructura el trabajo práctico en el estudio de caso. Se presenta una introducción hacia la diferencia que implica realizar una investigación referente a aspectos sociales, y en particular se describen la metodología de sistemas suaves (MSS) como una herramienta para diagnosticar, y la sociología como la herramienta para estudiar las estructuras informales. El capítulo está orientado hacia la teoría, aunque se presentan algunas características de aplicación. La MSS permitirá construir el contexto de la investigación de estructuras informales, mientras que la sociología permitirá explorar las redes sociales en estas estructuras.

### 3.1 Método de investigación social (MIS)

Es importante distinguir que la investigación social necesita considerar circunstancias muy diferentes a las que enfrenta las ciencias naturales. Las variables se multiplican casi tanto como la diversidad del ser humano y la forma de investigar en estos sistemas requiere considerar estas cruciales diferencias. En esta sección se muestra una introducción a la investigación social y se especifican algunas características de recursos que se emplean en el ámbito social.

En el contexto de la literatura sociológica, el término “*método*”, se emplea cuando se pretende destacar un componente lógico particular de la sociología, transformándolo, desde la simple especulación ideológica, filosófica o literaria sobre la sociedad, en *intentos de comprensión o explicación científica*.

Cabe aclarar que la ciencia no se distingue de otros tipos de conocimiento por los objetos sobre los que trata, lo más característico y específico de la ciencia, aquello que la constituye como tal y la distingue de los demás tipos de conocimiento, es el método científico.

El método científico consiste, en formular cuestiones o problemas sobre la realidad del mundo y los seres humanos, se basa en la observación de la realidad y la teoría ya existentes; pretende anticipar soluciones a los problemas utilizando la observación objetiva de los hechos que permita la clasificación de ellos y su análisis.

Los pasos del método científico son los siguientes:

- a. Formulación del problema.
- b. Análisis de información previa.
- c. Formulación de la hipótesis.
- d. Diseño experimental.
- e. Recolección de datos.
- f. Análisis de datos y resultados.
- g. Conclusiones y generalización.

#### **Métodos de investigación: clasificación**

El método científico orienta la forma general para actuar en una investigación, pero a su vez, este método tiene diferentes formas de llevar

a cabo las fases. A estas formas diversas se les llaman *métodos de investigación*.

Dentro de las Ciencias Sociales existen multitud de clasificaciones de los métodos de investigación, pero una de las más útiles, y más empleada, es aquella que atiende al grado de control que ejerce el investigador sobre la situación y fenómenos que desea estudiar. Se destacan: el método experimental, el método correlacional y el método descriptivo. Cada uno de ellos se distingue, también, por el grado de naturalidad en el ambiente que se está estudiando.<sup>35</sup> (Esto se muestra gráficamente en la figura 3 -1 y en la tabla 3 -1.)

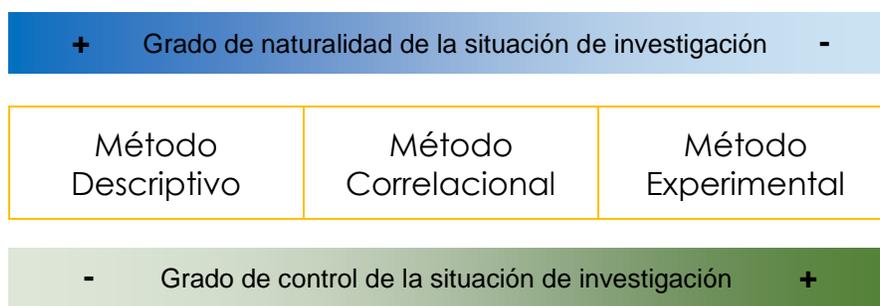


Figura 3 -1. Grados de control y naturalidad de los diferentes métodos de investigación.

**Tabla 3 -1.** Tipos de métodos y sus características.

MÉTODO	EXPERIMENTAL	CORRELACIONAL	DESCRIPTIVO
<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	Alto	Medio	Bajo
<b>VARIABLES</b>	Manipula y selecciona	No manipula y sí selecciona	Ni manipula ni selecciona
<b>PRODUCTO</b>	Relación causal	Relación vinculada	Regularidades y frecuencias
<b>AMBIENTE</b>	Laboratorio	Natural	Natural

Una investigación descriptiva en un diagnóstico no es suficiente para retribuir ventajas considerables. Utilizar un método experimental implicaría una gran inversión en tiempo y cambio de características tan costosas como engorrosas; esto desviaría por completo el objetivo primordial de mejorar el funcionamiento organizacional hacia un objetivo de

<sup>35</sup> Juan Sebastián Fernández Prados. *Sociología de los grupos escolares: Sociometría y dinámica de grupos*. Universidad de Almería, 2000. <http://www.ual.es/Universidad/Depar/Sociologia/manual/socdin.html> Consultado en abril de 2002.

conocimiento científico del conocimiento humano haciéndolo inviable para nuestros fines. El método correlacional tiene varias ventajas, como el grado de control, ambiente y producto que favorecen la investigación como parte del diagnóstico. De estas características se pueden destacar:

- El grado de sistematización en el proceso de investigación no es riguroso, pero no deja de existir; no es exhaustivo en la realización de las distintas fases de investigación, es decir, la fase de formulación de la hipótesis no es explícita en muchas investigaciones, cuando está presente, sólo se realizan hipótesis concernientes a las relaciones de covarianza entre variables y no relaciones causales. En vez de hipótesis se habla de *objetivos de investigación* y habitualmente se utilizan grupos naturales.
- El investigador selecciona las variables que le interesan para observar su relación sobre otras. A la variable seleccionada se le llama predictora o independiente, y a la otra variable en la cual tienen influencia se le denomina criterio o dependiente. Las *variables predictoras no son controladas exhaustivamente*.
- Un objetivo primordial es descubrir la posible *relación existente entre las variables* que interesan en la investigación. Su aplicación es una ventaja, si se compara con el método descriptivo, y una desventaja si es comparado con el método experimental. Como resultado se puede concluir si una variable está relacionada o no con otra variable.
- Generalmente se aplica en *ambientes naturales* lo cual representa una gran ventaja, pues no perturba agresivamente a la dinámica organizacional. Este método es muy utilizado en el campo de las Ciencias Sociales, ya que se aprovechan las diferencias entre los sujetos como un sistema de clasificación de las observaciones. Es, además, muy utilizado en las áreas relacionadas con probar la calidad de los instrumentos de medida que se utilizan en investigación (psicometría, sociometría, etc.).

82

### **Las técnicas de investigación y su clasificación**

Además del método se necesitan procedimientos y medios que lo hagan operativo, en este nivel se sitúan las técnicas o instrumentos. Éstas al igual que los métodos, son respuestas de "cómo hacer" para alcanzar un objetivo, pero se sitúan en un nivel de "hechos" o de etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método, por

medio de elementos pragmáticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido.

Las técnicas o instrumentos de investigación se pueden clasificar en dos tipos principales:

a) **Cualitativo**. Pretenden una comprensión del fenómeno a través de una interpretación subjetiva, ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en el lenguaje natural. Por ejemplo:

- Observación (directa o participante).
- Grupos de discusión.
- Historias de vida (individuales o colectivas).

b) **Cuantitativo**. Pretenden una explicación del fenómeno a través de una interpretación objetiva ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en el lenguaje numérico y formal. Por ejemplo:

- Encuestas (personales, correo, telefónicas...)
- Escalas de actitudes y opinión.
- Test (sociométricos, poblacionales...)

83

Los resultados de ambas técnicas no deben oponerse, puesto que, en algún sentido, llegan a ser complementarias y pueden colaborar para una interpretación conjunta enriqueciéndose los puntos de vista y resultados aportados por una y otra. Además, no se debe considerar que un tipo de técnica sea mejor, ni siquiera que sea más científica frente a la otra, ya que ambas se someten a los criterios de científicidad, es decir: profundo, sistemático y metódico, autocrítico y verificable.

En este trabajo se propone el uso de instrumentos de investigación de los dos tipos, dentro del método de sistemas suaves (que se abordará en el siguiente apartado) se ejercen varias técnicas cualitativas, mientras que en la aplicación del test sociométrico y las entrevistas se ejercen las técnicas cuantitativas.

### **La sociometría en las metodologías (métodos y técnicas de investigación social)**

La sociometría fue creada por J. L. Moreno, en la década de 1920 y desarrollada posteriormente por sus discípulos y aplicada en todo el mundo, a partir de entonces, en la investigación y en el trabajo sociales.

El término sociometría se compone de *socio-*, que procede del verbo latino *socio-as-are*, asociar, y éste de *socius*, con significación de compañero, y de *-metría*, del griego *metron*, medida. De acuerdo con este origen etimológico, en la sociometría se distinguen dos sentidos: uno amplio y otro estricto:

- En sentido amplio, el mismo Moreno define la sociometría como “la ciencia que mide las relaciones interpersonales”.
- En sentido estricto, la sociometría no mide las relaciones interpersonales sin distinción, es decir, de cualquier clase que estas sean, sino dichas relaciones referidas concretamente a una situación de elección.

La sociometría se sitúa dentro de la metodología **correlacional**. En la investigación sociométrica no se llegan a manipular las variables, pero sí se seleccionan para ver cómo se comportan, por ejemplo: una determinada personalidad o situación social con los niveles de aceptación dentro de un grupo social.

Entre las técnicas sociométricas destaca el *test* sociométrico, el cual no cabe duda que habría que clasificarlo dentro de las técnicas **cuantitativas** porque los resultados que se obtienen son números e índices sobre la posición que tienen los individuos dentro del grupo.

En el siguiente apartado se describen las características y desarrollo de la aplicación del método de sistemas suaves que, sin duda, se trata de una metodología **correlacional**. 

## 3.2 Metodología de sistemas suaves

Esta metodología es una de las herramientas más poderosas para abordar problemáticas complejas que difícilmente se presentan estructuradas como en el caso de sistemas matemáticos o experimentales dentro de las ciencias naturales. La problemática que se aborda en este trabajo es sin duda compleja y dinámica, es por ello que el pensamiento de sistemas suaves brinda el marco de referencia para organizar y administrar la información que se obtiene al estudiar una organización. La generación de mapas conceptuales (o incluso mapas mentales) brindan una forma de expresión muy visual para transmitir la problemática mediante el pensamiento de sistemas suaves; en este apartado se abordarán estos temas, primero en una forma teórica y más adelante se retomarán de manera pragmática.

### **El pensamiento de sistemas suaves**

Esta metodología permite investigar en problemas sociales donde el cambio y el aprendizaje organizacional son el centro de atención, a pesar de brindar una visualización interpretativa, que obviamente dependerá del observador, es una herramienta que permite organizar y administrar la información para lograr una mejor toma de decisiones. Los principios que rigen el uso de esta metodología son los siguientes:

- Se aplica a problemas no estructurados.

Es decir, en situaciones problemáticas en donde existen niveles de relaciones complejos entre cada uno de sus componentes, bien sean identidades o actividades.

- Existe continuidad y cambio en el sistema.

Se enfoca básicamente a problemáticas de tipo social, a diferencia de las regularidades físicas de las ciencias naturales. Se asume una realidad en los grupos humanos en donde se genera un proceso continuo y cambiante a través del tiempo. Es por ello que se requiere de modelos dinámicos que desarrollen ambas propiedades.

- El modelo está impregnado de interpretación y aprendizaje.

Debido a que se está plasmando la visualización de problemas en actividades humanas, esta visualización depende considerablemente del observador, no existe una rigidez de objetividad como sucede en las ciencias naturales. Cada pensamiento de sistema suave, por lo tanto, es perfectible y a pesar de ser una apreciación personal, se debe tener la

suficiente congruencia y claridad para que otro observador comprenda la interpretación.

- Se aplica a sistemas con propósito.

La atención se centra en una situación en la que por lo menos una persona considere una problemática. Las personas involucradas en las actividades del sistema tratan de tomar acciones con propósito, es decir, no son simples piezas funcionales de una maquinaria rígida.

- Afecta la visión del mundo del observador

Debido a que cada interprete de la situación problemática observará las cosas de diferente manera, es necesario declarar la visión del mundo (es decir, un punto de vista o contexto) a través de la cual se realizó el análisis. Hay que considerar que la complejidad del mundo real siempre excederá la complejidad de los modelos que puedan realizarse, sin embargo, estos modelos son útiles, son fuente de preguntas claves, y base para un debate estructurado.

Cada situación particular se define con su historia, cultura y política mediante los stakeholders (personas conocedoras y directamente involucradas en la situación problemática). Con estas bases se puede desarrollar un debate, descifrar qué proceso de mejora es culturalmente factible y deseable; además, es mediante este debate que se puede encontrar una forma de adaptación entre grupos e individuos con diferentes visiones e intereses que permitirá el éxito de una intervención.

- Posee gran versatilidad y adaptabilidad.

Nunca dos usuarios utilizarán la metodología de la misma manera debido a que ésta es adaptada por los usuarios en función de las demandas de la situación que se enfrenta, así como por su propio modelo (que incluye su visión del mundo) y actitud mental. Es importante enfatizar que SSM es un conjunto de principios más que un método rígido por lo cual los usuarios tienen que aprender su propio camino con base en las versiones del modelo con el que se sientan más cómodos.

### **Uso práctico de MSS**

Debido a que MSS es un medio para construir la comprensión de una situación compleja y diseñar acciones de mejoramiento, su característica principal es su naturaleza práctica. No es una fórmula a seguir, más bien, es una herramienta para generar sentido.

En una segunda etapa de desarrollo de los modelos de sistemas suaves, realizada por Checkland y Scholes <sup>36</sup>, se marca una distinción entre los dos tipos ideales en que el enfoque puede ser utilizado:

**Modo 1.** La metodología se considera como un conjunto de estados prescriptivos que tienen que llevarse de manera secuencial, etapa por etapa. Ésta es la manera en que muchas personas que tienen contacto por primera vez con la metodología comenzarán a utilizarla.

**Modo 2.** Es una forma más avanzada del uso de la metodología, el modelo básico se emplea como una herramienta para crear sentido a la solución de problemas, combina experiencia y las etapas de la metodología. Es en realidad un sistema formal de estructura de aprendizaje.

En ambos modos de esta metodología se utilizan conceptos, y no descripciones del estado y uso actual. El modo 1 es razonablemente más explícito y claro <sup>37</sup>, mientras que el modo 2 es mucho más complicado de describir detalladamente debido a que es un conjunto de actividades hechas a la medida.

Su forma y contenido serán apropiados sólo para una situación particular, con su propia historia y ámbito cultural, con los mismos stakeholders involucrados, así como con sus actitudes, dogmas, experiencias y modos de indagar.

Para el modo 2 se trata de una actividad que se realiza a lo largo del tiempo y que muestra a los stakeholders moviéndose desde tomar nota de una situación problemática en un inicio, hasta construir los modelos considerados relevantes, y tomar acción un tiempo después.

Es muy oportuno enfatizar que la metodología debe estar ligada a un problema concreto por resolver ya que se orienta a la acción más que a la obtención de conocimiento para desarrollar teoría.

---

<sup>36</sup> Checkland and Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons Ltd., 1990, pp. 280-284

<sup>37</sup> Peter Checkland, *Systems thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, 1981, pp. 161-190

## La metodología de sistemas suaves

La metodología incorpora como elemento central de su proceso la construcción de mapas y modelos sistémicos para la formulación y solución de problemas inestructurados.

Su elaboración presupone un conocimiento adecuado de la realidad por estudiar. Un modelo se define como la interpretación explícita de lo que se entiende de cierta situación, evidentemente con una visión afectada por el observador. Puede expresarse matemáticamente, en símbolos o en palabras, pero en esencia es una descripción de entidades, procesos o atributos y las relaciones que existen entre ellos. Además, puede ser descriptivo o ilustrativo, pero sobre todo debe ser útil.

El proceso básico en esta metodología es expresar mediante modelos, las actividades que lo constituyen, estos conforman un sistema de aprendizaje utilizado por el consultor para explorar y tomar acciones en una situación percibida como problemática.

El aprendizaje se realiza a través de un proceso iterativo que utiliza conceptos de sistemas, ver figura 3-2. La metodología posee un carácter predominantemente empírico, ya que su desarrollo y refinamiento fueron producto de un conjunto de intervenciones en más de 40 casos diferentes durante el periodo 1969-1975.<sup>38</sup> Esta experiencia permitió probar y mejorar la metodología de sistemas suaves.

88

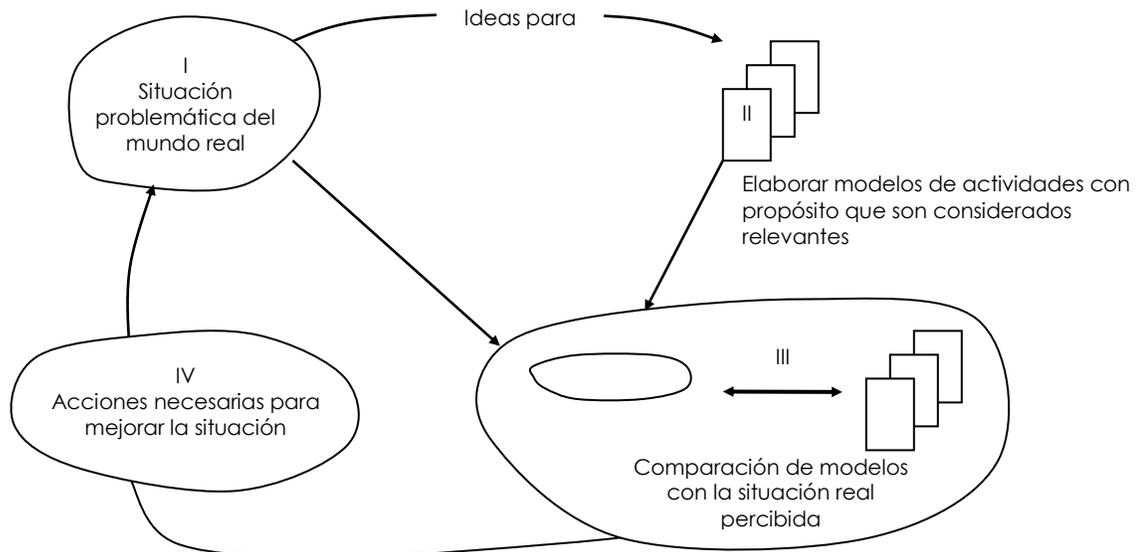


Figura 3-2. Proceso básico de la metodología de sistemas suaves.

<sup>38</sup> Checkland, Peter. *Model Validation in Soft Systems Practice*, Systems Research, Vol. 12, No. 1, 1995, pp. 47-54.

## **Etapas de la metodología**

Se desarrolla en cuatro etapas: la primera es la definición de la situación problemática en el mundo real, le sigue la etapa de generación de modelos de sistemas relevantes, la tercera es la comparación de modelos con la situación real percibida, para concluir con las acciones necesarias para mejorar la situación problemática.

### **Situación problemática en el mundo real Etapa I**

Esta etapa inicia su proceso con el análisis de la situación problemática, se construye una imagen de la situación que ilustra las suposiciones con respecto al problema. Esta imagen es por sí misma un modelo, un mapa conceptual, y es una manera eficiente de establecer relaciones además de aclarar ideas relacionadas con el área de interés.

Las imágenes de este mapa necesitan ser coherentes y explicar los símbolos utilizados para que cualquier lector pueda acceder a la información. Esta aportación nos da una gran ventaja con respecto a la prosa escrita que aparte de tediosa puede presentar mayor complejidad en la transmisión de la descripción de los elementos y sus relaciones. Además, esta forma de expresión no limita, como la escritura a una expresión lineal, por el contrario pueden interrelacionarse sus elementos en más de una ocasión además de jerarquizar algunas entidades.<sup>39</sup>

89

El desarrollo de mapas sistémicos no se ha dirigido hacia la elaboración de un conjunto de símbolos propios o específicos, más bien, su desarrollo ha sido en el sentido de definir reglas generales y de un conjunto de criterios que permitan formular mapas más consistentes. Esto ha dado como resultado las siguientes reglas para su construcción:

1. Decidir qué tipo de diagrama es el más apropiado considerando lo siguiente:
  - los elementos y sus relaciones estructurales
  - los flujos: material, información, dinero, etc.
  - la dependencia lógica entre las actividades
  - las influencias del ámbito cultural.
  
2. Definir los símbolos para los elementos del mapa y sus relaciones.

---

<sup>39</sup> Novak, J. y Gowin, *Aprendiendo a Aprender*, Martínez Roca, Barcelona, 1984, pp. 33-116/  
Colin Eden, Sue Jones, David Sims, *Messing About in Problems*. Pergamon Press, 1983/  
Eden C., *Cognitive Maps as a Visionary Tool*, LONG, RANGE PLANNING, VOL. 24, 1990/  
CHECKLAND, P., *Systems Thinking, Systems Practice*, JOHN WILEY & SONS, N.Y., 1981, APENDIX 1

- Cada símbolo es elegido y usado únicamente para una clase de entidad.
3. Proporcionar claves para asegurar que diferentes lectores interpretarán el mapa en la misma forma.

Cada actividad en el mapa conceptual puede ser una fuente de desagregación hacia niveles más específicos de conocimiento del objeto de interés, el propósito de desagregar es estructurar la situación problemática con mayor detalle.

### **Generación de modelos de sistemas relevantes                      **E t a p a   I I****

Su propósito es formular un sistema de actividad humana, este tipo de sistemas no son modelos de lo que es el mundo real sino modelos relevantes (construidos) para debatir las percepciones acerca de la realidad.

Debido a que las actividades humanas son extraordinariamente ricas y complejas, la metodología sugiere seleccionar algunas visiones del mundo, aquellas que sean potencialmente relevantes para llevar alguna mejoría en la situación problemática. De esta manera la metodología intenta analizar la situación problemática en una forma que habilite las diferentes percepciones del mundo, no importa que sean conflictivas o incompatibles, ya que al ser expuestas y reflexionadas hacen de la situación un debate interesante. En la práctica, una acción de esta naturaleza usualmente representa un acomodo entre diferentes visiones del mundo.

Una vez que el sistema considerado como relevante es conceptualizado de esta manera, el proceso de construcción de modelos de sistemas de actividad humana puede comenzar, determinando cada uno de los aspectos que a continuación se describen:

*Definición raíz.* Proponer una descripción verbal y concisa del sistema que capture su naturaleza esencial. Esta expresión debe ser rica y muy representativa de un punto de vista particular de lo que se pretende que haga el sistema ("deber ser").

*Proceso de transformación.* Una de las esencias de las actividades humanas es su proceso de transformación por lo que éste debe ser incluido en el modelo del sistema. Una definición raíz puede ser considerada como radical, conservadora o trivial, dependiendo fundamentalmente de la

elección del proceso de transformación. El arte de la construcción de modelos conceptuales, reside en una elección creativa del sistema de transformación. La definición raíz es, por lo tanto, una declaración expresa de ese concepto de transformación.

*Validación de la definición raíz.* En una definición raíz debe considerarse los siguientes seis elementos, cualquiera de estos elementos que sea omitido deberá hacerse de manera consciente y con buenos argumentos, de otro modo la definición estará incompleta y por lo tanto no funcionará.

1. *Customer (C)*. El cliente de la actividad, beneficiario o víctima, es decir, el sub-sistema afectado por las principales actividades del proceso de transformación.
2. *Actors (A)*. Los agentes que llevan a cabo el proceso de transformación.
3. *Transformation (T)*. El proceso de transformación llevado a cabo por el sistema, el objeto directo de las principales actividades realizadas por el sistema, es decir, la esencia de la definición raíz.
4. *Weltanschauung (W)*. La perspectiva o visión del mundo (filosofía), la cual proporciona un significado particular a la definición raíz.
5. *Ownership (O)*. El dueño del sistema, empresa, patrocinador o interesado.
6. *Environmental and Wider systems constraints (E)*. El ambiente o entorno que constituyen las interacciones con sistemas mayores.

Estas seis características pueden memorizarse mediante la expresión: **CATWOE**. Es prudente puntualizar que rara vez se tiene cada una de estas características totalmente explícitas en la definición raíz, sin embargo, siempre deben estar consideradas.

*Construcción de modelos conceptuales.* Estos deben definir una lista de verbos que describan las actividades requeridas por la definición raíz y conectarlos de acuerdo con una secuencia lógica (generalmente no lineal), debe indicarse cualquier flujo que parezca esencial en este primer nivel de conocimiento. El lenguaje básico para su construcción son los verbos utilizados cotidianamente por los *stakeholders*. Es importante evitar mezclar actividades definidas a diferentes niveles de detalle, estructurar las actividades similares en grupos, y señalar cualquier flujo concreto o abstracto que considere esencial (ver figura 3-3).

*Modelo con el mínimo número de verbos.* Expresar sólo los verbos necesarios para que el sistema sea descrito consistentemente con la definición raíz. Expresar las principales operaciones del proceso de transformación con el mínimo de actividades, se sugiere que sean entre 5 y 9 verbos.

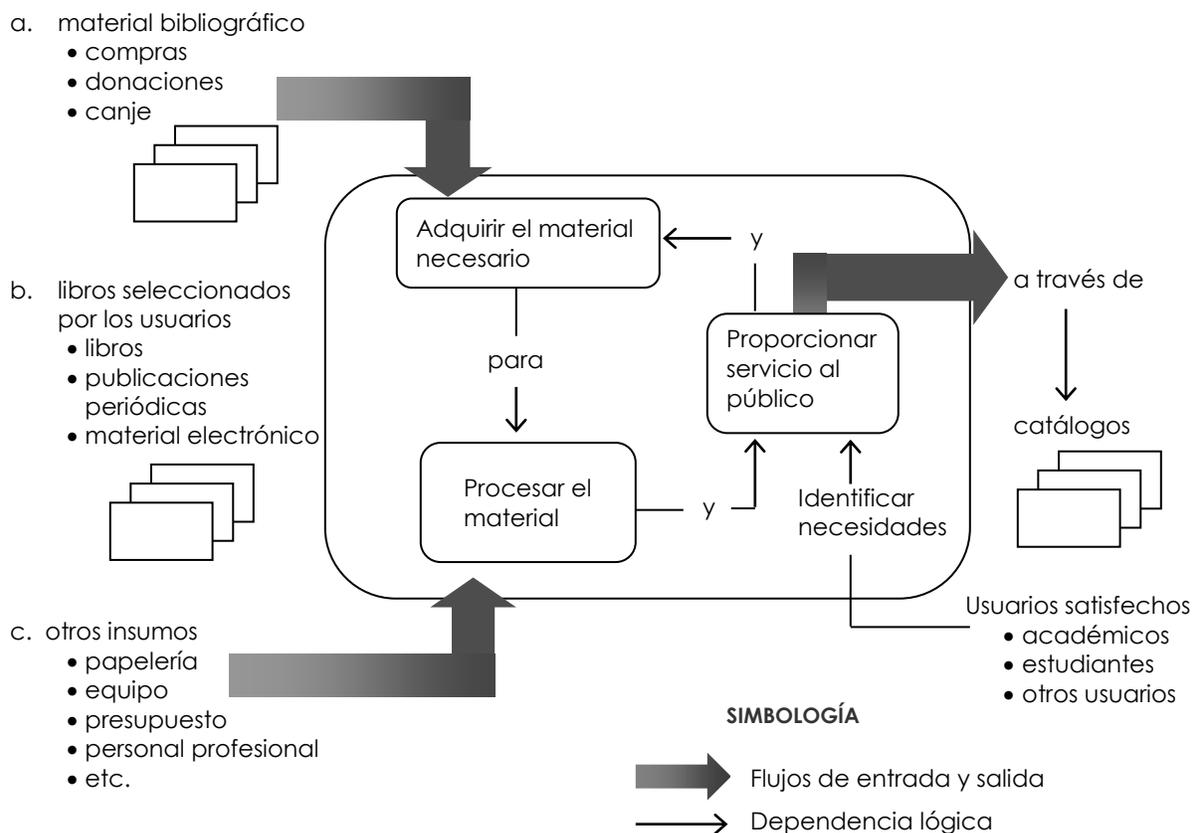


Figura 3-3. Modelo conceptual de un proceso de transformación para una biblioteca.

Si la limitación nos deja con un modelo aparentemente insuficiente, no se tiene en realidad un problema ya que cada actividad en el modelo puede ser por sí misma una fuente de otra definición raíz, es decir, se puede desagregar (ver figura 3-4) en los siguientes niveles de conocimiento.

*Coherencia misión-acción.* La definición raíz y el modelo conceptual deben constituir afirmaciones de mutua información, es decir, coherentes entre **lo que es** el sistema y **lo que hace** el sistema.

Cada concepto de la definición raíz encuentra expresión en el modelo, y éste refleja todos los aspectos de la definición raíz, pero no otros.

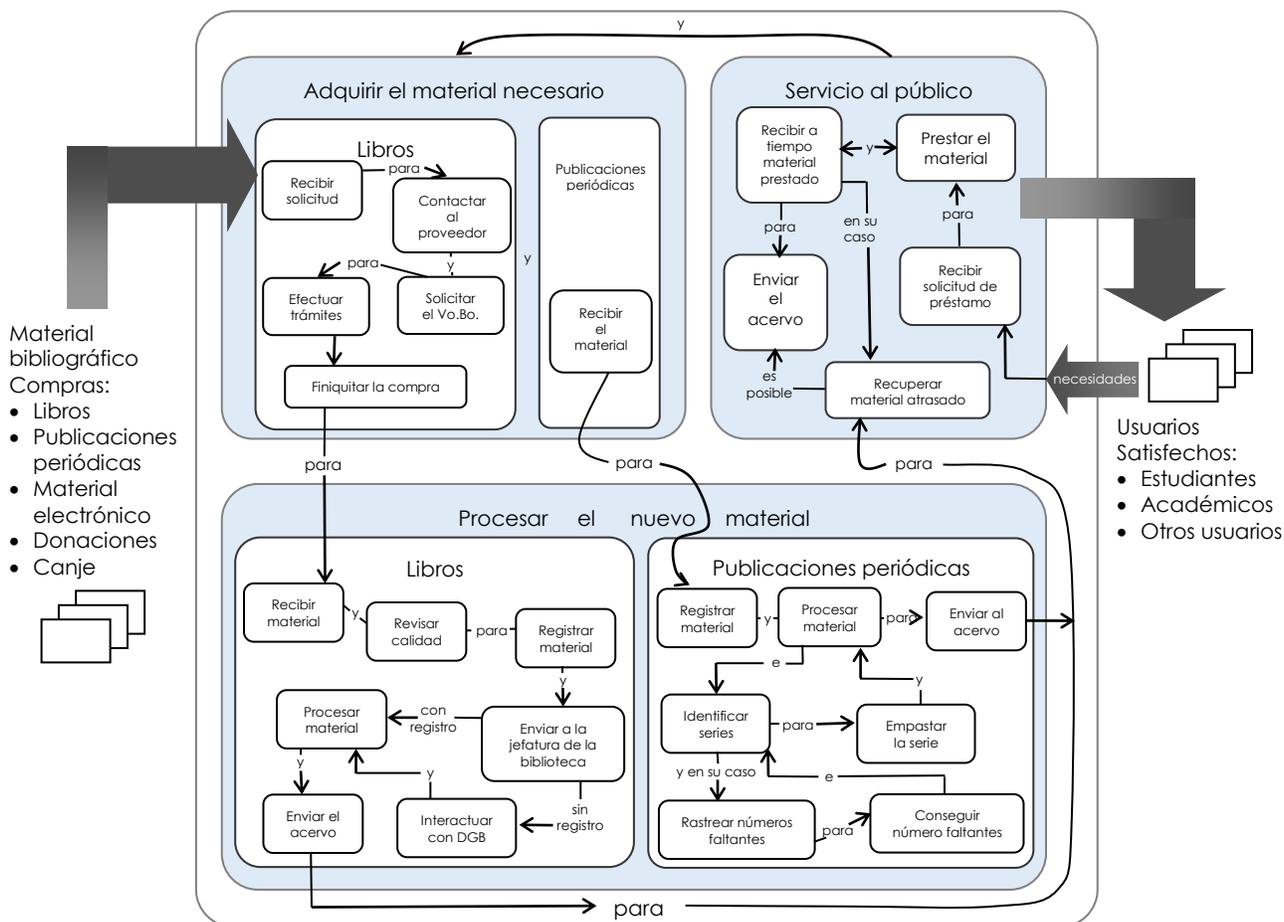


Figura 3-4. Modelo conceptual de una biblioteca, segundo nivel de aproximación.

**Monitoreo y control.** Dentro del modelo conceptual se considera una estructura jerárquica, con propiedades emergentes y procesos de comunicación y control. Describe un conjunto de actividades que combinadas permite alcanzar un objetivo del todo, está constituido por un subsistema operacional, otro de monitoreo y control que permite aprender y adaptarse a los cambios que se generan interna o externamente.

El subsistema de monitoreo y control considera las actividades de: monitorear, operar y tomar acciones de control. Las operaciones del sistema dependen de las acciones tomadas por el subsistema de control, y

éste, a su vez, depende del monitoreo de las operaciones. Un ciclo sencillo para explicar el proceso de control se expresa en la figura 3-5.

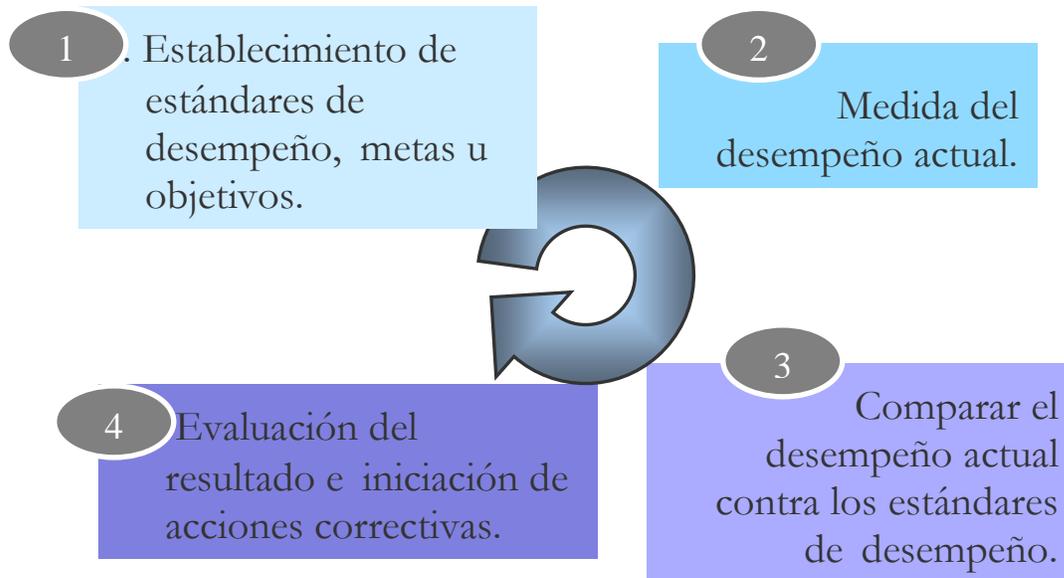


Figura 3-5. Los cuatro pasos para el control de procesos.

El monitoreo deberá enfocarse hacia la definición de criterios de desempeño, éstos deben incluir todo lo relacionado con el mantenimiento de la estructura jerárquica y la satisfacción de las operaciones. La manera en que se sugiere hacerlo es mediante la definición de las tres **e's**: **eficacia**, **eficiencia**, y **efectividad**; pudiendo agregar en algunos casos de mayor fineza la **ética** y la **estética**.

**eficacia** → ¿los medios elegidos para producir la transformación son los adecuados y producen resultados satisfactorios?

**eficiencia** → ¿los recursos utilizados en el proceso de transformación son los mínimos?

**efectividad** → ¿qué tanto contribuye este proceso de transformación en el logro de los objetivos a largo plazo?

**ética\*** → ¿la transformación es moralmente correcta?

**estética\*** → ¿la transformación es estéticamente satisfactoria?

\*Se incrementan cuando las características de las operaciones lo requieren.

Por lo tanto, la construcción de un modelo conceptual requiere evaluar las operaciones del proceso de transformación. Una manera de hacerlo es mediante la pregunta: ¿cómo podría fallar el subsistema operacional considerado como relevante?

*Una reflexión crucial en la etapa de construcción del modelo es verificar que se plasme el “deber ser”. El error más frecuente es introducir en el modelado partes de la problemática real, en lugar de construir el modelo del sistema nombrado en la definición raíz.*

Ya con el modelo adecuadamente construido, éste se puede utilizar como un mecanismo para estructurar una indagación en la situación problemática. Sin embargo, antes de utilizarlo como herramienta, muchos modeladores se preguntarán si su construcción intelectual es relevante, adecuada o válida, lo cual nos conduce a explicar las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo decidir si un modelo es relevante o no?

Primero, la relevancia o no de un modelo tiene que ser avalada por el proceso de aprendizaje en sí mismo.

- ¿Cómo saber si un modelo está construido adecuadamente o es válido?

Debe considerarse que si un mapeo de la definición raíz con el modelo es defendible, entonces el modelo es considerado válido. Cada frase de la definición raíz deberá conducirnos a actividades específicas en el modelo; cada actividad en él deberá ser rastreada o conectarse a una palabra o concepto en particular en la definición raíz.

### **Comparación de modelos con la situación real percibida *Etapa III***

Ahora se debe construir un conjunto de modelos (sistemas de actividades con propósito) que se usan para estructurar un debate con las personas interesadas en la situación problemática. Tal estructuración toma la forma de comparación de modelos y mundo real, mientras que el debate tiene como propósito encontrar un acuerdo (o adaptación), que habilite acciones que serán tomadas para resolver o mejorar la situación de interés.

A través del debate se habrán generado acciones factibles, las cuales son compatibles con la cultura donde se observa la situación problemática debido a que ha surgido de ahí mismo.

#### **Acciones necesarias para mejorar la situación *Etapa IV***

Con las acciones que se llevan a cabo en la organización se realizan transformaciones que generarán mejoras, en el mejor de los casos, pero casi inevitablemente, nos conducirán a nuevas problemáticas. El proceso es ahora un sistema que aprende y que idealmente nunca termina; el aprendizaje se realiza mediante la iteración del proceso que genera nuevas condiciones, como se muestra en la figura 3-2, permitiendo así la reflexión y el debate de las percepciones del mundo real.

La metodología MSS será uno de los soportes teóricos en la propuesta de este trabajo, que servirá como referencia para incorporar la técnica de mejoramiento continuo y como fundamento para reflexionar y debatir los cursos de acción para resolver o mejorar la situación problemática en una organización. ■

### 3.3 Sociometría

Hasta ahora se han considerado temas que se utilizan básicamente para diagnosticar a una organización, sin embargo, una herramienta poderosa para determinar las relaciones informales en una organización es la sociometría. En este apartado se consideran algunas de las características primordiales de la sociología, así como sus ventajas y limitaciones.

«La sociometría tiene por objeto el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones; con este fin utiliza una técnica experimental fundada sobre los métodos cuantitativos y expone los resultados obtenidos por la aplicación de estos métodos. Persigue así una encuesta metódica sobre la evolución y la organización de los grupos y sobre la posición de los individuos en los grupos.» — Moreno.

Concretamente se puede mencionar una doble vertiente que conforma a la sociología, es decir, que está compuesta por:

- a) Ciencia: tiene influencia sobre diversas ramas sociales (dinámica de grupo, microscopía social y microsociología, interacción social, sociología experimental, etc.)
- b) Técnica: un conjunto de métodos, formas de investigación y de búsqueda de soluciones.

#### Los criterios sociométricos

A cada instante se hacen y deshacen grandes cantidades de pequeños grupos, pero lo que suministra la fuerza propia a cada grupo definido sociométricamente es su "**criterio**", es decir: el motivo o el móvil común que lleva a los individuos, en el mismo impulso espontáneo, hacia cierto fin. Este criterio puede ser desde un interés vital (búsqueda de techo, abrigo, necesidad de comer o dormir, necesidad de un compañero, etc.), hasta uno pasajero e insignificante como el deseo de jugar una partida de naipes. Por momentos se puede advertir la emergencia de auténticas estructuras interpersonales; en otros momentos no se las puede descubrir ni aun mediante un largo estudio sociomicroscópico.<sup>40</sup>

La sociometría ha tomado tal impulso que pretende introducirse en cada situación social que implique un aspecto de una colectividad, de la más simple a la más compleja, de la más oficial a la más clandestina.

---

<sup>40</sup> J. L. Moreno. *Fundamentos de la sociometría*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1972. pp. 83-99.

Existen dos principios fundamentales en los cuales se desarrolla la sociometría, estos son:

- a) *El principio de interrelación.* Moreno plantea que el grupo no es más que una metáfora y no existe por sí mismo; su contenido real son las personas interdependientes que lo componen, es decir, el grupo no es más que la suma de relaciones que se dan entre los individuos configurando una estructura y dinámica determinada. Además, esas interacciones interindividuales, pueden reducirse a relaciones de atracción y rechazo, con lo que se desecha muchas otras de las características grupales.
- b) *Principio de la espontaneidad creadora.* Para Moreno el nivel más alto al que puede aspirar el ser humano es el de la espontaneidad creativa, pero el ser humano para conseguir la espontaneidad y la creatividad necesita superar las limitaciones que le impone la presencia de los demás seres humanos. Propiamente, plantea la conveniencia de convertir las relaciones interpersonales en un camino positivo hacia la consecución individual de la espontaneidad creadora.

98

Además de los principios básicos que se acaban de exponer, existen otros conceptos elementales que resultan útiles en el desarrollo de la sociometría, estos son:

- 1) *Tele:* simpatía o antipatía interpersonal entre dos individuos, causa de su elección o rechazo mutuo. Antes de las investigaciones sociométricas se definía como empatía a un fenómeno análogo, pero de dirección única, en el cual un individuo participaba en los sentimientos de otro.
- 2) *El átomo social:* está constituido por las relaciones (atracciones o rechazos) de un individuo con los otros. El propio Moreno lo define como «el más estrecho conjunto existente de las relaciones psicológicas, una especie de célula en el universo social. El átomo social está constituido por las relaciones psicológicas de un individuo con los demás y por medio de las cuales es atraído o rechazado, así como por sus relaciones con él».
- 3) *La red sociométrica:* representa una serie de complejas interrelaciones que unen entre sí a los diferentes átomos sociales. El átomo social se sitúa en el punto de convergencia

de una red de fuerzas –una red sociométrica – y sus acciones y reacciones no se podrán explicar ni comprender si no tenemos en cuenta su campo dinámico.

Ahora bien, si la sociometría pretende analizar la estructura del grupo, es necesario distinguir entre los tipos de estructura grupal, estos se pueden observar en la tabla 3 –2.

Tabla 3-2. Contrastes entre algunos tipos de organización o estructura grupal.<sup>41</sup>

Elemento	Organización informal	Grupo formal	Organización formal
Unidad de estructura	Rol	Individual	Oficina
Base para la comunicación	Proximidad	Membresía	Oficinas formalmente relacionadas
Base para el poder	Capacidad para ayudar a alcanzar objetivos individuales (muchas veces a través del poder experto o referente)	Poder legítimo, experto, referente, coercitivo y de recompensas	Autoridad legítima
Mecanismos de control	Normas	Reglas y normas	Reglas
Tipo de jerarquías	Lateral	Lateral y vertical	Vertical
Objetivos sobresalientes	Individual	Grupo	Organizacional
Grafo	Sociograma sociométrico	Organigrama Modelos en MSS	Organigrama general

### Las técnicas sociométricas

Sin duda alguna, la sociometría puede reducirse al conjunto de métodos experimentales, unos terapéuticos o pedagógicos y otros de investigación, referidos al grupo pequeño. En cuanto a la que nos concierne en este trabajo, las técnicas de investigación (avocadas a describir y explicar) descubren y analizan una serie de relaciones interindividuales y la situación concreta de una persona dentro del grupo, y pueden ser de diferente tipo según el objetivo que persigan: test sociométrico, test de interacción, test

<sup>41</sup> Tabla generada con base en la tabla 1 presentada en la página 143 del libro: Roy Payne, Cary L. Cooper. *Grupos de trabajo en organizaciones*. México, Limusa, 1986.

de evaluaciones colectivas, test de espontaneidad, test del rol, test de elección espontánea, test de percepción sociométrica, test de comparación de pares, test ordinal, etc.

Ahora bien, entre las técnicas sociométricas de investigación anteriormente citadas, el test sociométrico es, sin lugar a duda, la de aplicación más frecuente para el conocimiento de la estructura informal, pues presenta, además de la ventaja de su precisión, la simplicidad y rapidez de su empleo.

### **La orientación sociométrica.**

La técnica sociométrica no consiste en un juego de reglas rígidas, es necesario modificarla y adaptarla a cada nueva situación colectiva que se produce. La forma que adquiera debe armonizarse con las fuerzas que en un momento dado se hallen potencialmente en los sujetos a fin de favorecer su expresión completa. Si la técnica sociométrica no concordara con la estructura momentánea de la colectividad que estudia, sólo podría obtener de ella un conocimiento incompleto y falseado. La forma de estudio en la sociometría puede variar, y combinarse para lograr mejores resultados, a continuación, se presentan algunas orientaciones diferentes.

*Observación e interpretación.* Mediante esta forma de estudio resulta factible una clasificación rudimentaria de la posición de los individuos en sus grupos: se distinguen los aislados, las parejas o dúos y los satélites que gravitan alrededor de un líder. En desventaja, la clasificación sigue siendo superficial y no basta para explicar la organización de los grupos.

*Observador participante.* Se adopta una posición diferente, en vez de observar la formación de los grupos desde afuera, se penetra en el interior de ellos, uno se convierte en parte integrante y se registra desde adentro su desarrollo íntimo. Este tipo de participación directa permite elaborar una clasificación de las posiciones individuales un poco más matizada que aquellas a las que solo se observa. Otro procedimiento consiste en elegir a un miembro del grupo que, por su posición, esté en condiciones de conocer adecuadamente las relaciones interpersonales en el grupo, aunque hay que considerar que el informante elegido tendrá muy probablemente una visión inexacta de las actividades del grupo, por el hecho de que él mismo se encuentra bajo la influencia del mecanismo de participación.

*Método sociométrico directo.* No se puede comprender exactamente la tendencia central que sigue un individuo en el curso de su desarrollo, ni mediante la sola observación, ni mediante la participación directa. Se necesita que cada sujeto sea un experimentador: si estudiamos la formación de los grupos, debemos lograr que los miembros de los futuros grupos tomen parte activa en su creación. Para conocer más sobre la organización de los grupos es mejor utilizar un *test* sociométrico, este método es experimental y sintético.

El método de observación – estudio de la formación del grupo tal como aparece desde afuera – no ha sido abandonado por el sociómetro. Pero se ha transformado en parte de una técnica más comprensiva. En realidad, la técnica sociométrica es al mismo tiempo operación y observación. Se deben reunir continuamente datos nuevos – hechos de observaciones y hechos experimentales – que pueden ser esenciales para completar sus conocimientos de la estructura interna de un grupo en un momento determinado.

### **Virtudes y limitaciones de la sociometría**

Concretamente se pueden dividir las virtudes y limitaciones de la sociometría en tres aspectos que se describen a continuación. En la tabla 3-3 se muestra gráficamente un resumen.

- *Resultados.* La sociometría permite ofrecer unos resultados descriptivos y exhaustivos de las relaciones sociales con precisión (numérica y cuantitativa). Además, con pocas preguntas podemos obtener gran cantidad de información, como veremos con el *test* sociométrico. Pero, en contra se tiene que sus resultados no resaltan las razones y los por qué de esas estructuras y relaciones sociales; por su carácter cuantitativo se escapan aspectos cualitativos de sumo interés sólo para ciertos fines.
- *Técnicos.* Administrar un *test* sociométrico es realmente sencillo, normalmente, no rebasa la media docena de preguntas que no tardan más de 15 minutos en contestarse; además, se puede repetir en el tiempo que se estime oportuno sin ningún problema, interrogando sobre cualquier aspecto de las relaciones sociales entre los miembros del grupo (elegir compañeros de trabajo, compañía para ir a comer...). Pero a nivel técnico nos encontramos con una serie de dificultades puesto que el análisis de los resultados se llega a convertir en una ardua tarea en el caso del *test* sociométrico. Aún más importante es la necesidad de conseguir las

condiciones iniciales como: la disposición aceptable del grupo a ser interrogado y un mínimo de conocimiento mutuo de los miembros del grupo.

- **Éticos.** Es imprescindible asegurar la absoluta confidencialidad de los resultados. Las aplicaciones de estas técnicas tienen por objeto mejorar las relaciones sociales del grupo y con tal fin se usarán discrecionalmente. Pero quedan pendientes algunos problemas de orden moral como pueden ser las preguntas de rechazo, o cualquier otra relacionada con las amistades y compañeros, éstas pueden tornarse en una situación delicada y convertirse en causa de conflictos.

**Tabla 3-3.** Virtudes y limitaciones de la sociometría y sus instrumentos.

ASPECTOS	VIRTUDES	LIMITACIONES
<b>RESULTADOS</b>	Potente descripción Gran cantidad de información Gran precisión numérica Aspectos sociales	Faltan "por qué" y explicaciones Faltan resultados cualitativos Pueden ser circunstanciales Faltan otras facetas del individuo
<b>TÉCNICOS</b>	Fácil administración Versátil en: - Temas - Repeticiones	Difícil análisis de los resultados. Requiere unos elementos previos: - Disponibilidad - Conocimiento mínimo
<b>ÉTICOS</b>	Confidencial y discrecional: - Los resultados los conoce sólo el investigador - Objetivo: mejorar el grupo	Cuestiones problemáticas: - Algunos temas delicados - Preguntas sobre rechazo



## Capítulo 4.

### Procedimiento de intervención para la identificación de la estructura informal.

---

Aplicación

- 4.1 Observación del entorno.
- 4.2 El test sociométrico.
- 4.3 Análisis de resultados.
- 4.4 Prototipos de preguntas para el diseño de una entrevista.

Frecuentemente las relaciones resultantes de una elección personales y las relaciones impuestas por la organización formal difieren, y en ocasiones, en gran medida. Es por esto que el principal objetivo de este capítulo es lograr distinguir las estructuras informales que pueden favorecer, o no, al funcionamiento de la organización. Este capítulo muestra una forma pragmática de intervenir en una organización para realizar el diagnóstico e identificación de la estructura informal. La primera sección se encamina al diagnóstico común y a los preparativos para un mejor diseño de los medios a utilizar, dirigidos al estudio de la estructura informal, sin embargo, se le da un mayor énfasis a las siguientes secciones más pragmáticas en contenido, debido a que comúnmente se cuenta con menores recursos disponibles para abarcar esta área de la investigación.

103



## 4.1 Observación del entorno

Se han considerado los temas más relevantes para lograr una intervención exitosa, en general para cualquier organización, y aunque es imposible incluir exhaustivamente cada uno de los aspectos que deben tomarse en cuenta, sí es posible recuperar los temas tratados para esbozar una guía que facilite la intervención. Es muy natural y certero pensar que este procedimiento no es lo suficientemente riguroso como para no modificarse a favor de las circunstancias que enmarquen a cada organización. Aquí se presenta una guía general que resalta algunos puntos importantes para lograr una intervención provechosa y productiva, que debe adaptarse a las necesidades de cada organización y en particular a las condiciones de la intervención concreta.

Cuando se llega a una organización, antes que esquematizar y conjeturar hay que ser muy hábiles en visualizar adecuadamente el entorno. De esta observación surgirá la estructura adecuada o inadecuada para todo el trabajo de intervención. Es por esto, que se ha dedicado todo un apartado a este tema, de hecho, en este apartado se recapitulan temas tratados durante el desarrollo del presente trabajo para conformar una plataforma de procedimiento que facilite la intervención.

Se pueden plantear grandes etapas en las que una intervención debe dividirse, conformada cada una por una tarea principal que debe satisfacerse íntegramente para proceder a la siguiente etapa. Evidentemente que esto no significa que una vez concluida alguna de ellas, no se pueda modificar el proceso debido a la retroalimentación que siempre debe proponerse en un trabajo de ésta índole, sin embargo, sería muy ingenuo continuar la intervención pretendiendo ahorrarse la realización de alguna etapa.

Como primera etapa se puede considerar un **planteamiento claro** tanto de la **problemática** que desea atacarse (aunque ésta inicialmente sea sólo la visión de algún grupo o persona en la cúspide de la organización formal), como una breve planeación de la **intervención** en donde esta parte de la organización con la que se ha conformado el vínculo pueda vislumbrar los alcances y compromisos que implican una intervención.

Como segunda etapa se considera una **revisión del entorno** que puede tomar varios cursos para adecuarse a las necesidades de quien contrata, quien interviene y de la organización misma; en esta etapa se ha generalizado algunos de los principales aspectos relevantes que un asesor debe considerar para realizar una buena intervención, estos aspectos

conformarán una base para identificar problemáticas funcionales en la estructura formal e informal de la organización.

La tercera etapa está conformada por un **modelado** tanto de la **problemática** como de la **estructura informal**. Cada uno de estos modelados puede ser en realidad un compendio de varios mapas conceptuales abarcando aspectos relevantes en cada uno de sus rubros. El modelado es resultado de un amplio ejercicio de investigación en la organización por lo que se elaborará a la medida de la misma.

Por último, la etapa final la constituye una **comparación** entre la parte funcionalmente pragmática de la organización y la parte que se había planeado como diseño original conceptualmente óptimo respecto a ella. Es decir, una comparación entre el **diseño de la organización** (como se espera que funcione) y **cómo funciona** en realidad.

Una descripción esquemática se muestra en la figura 4-1. Este mapa conceptual sólo muestra algunos de los aspectos que generalmente deben incorporarse en un análisis de una organización, no son los únicos aspectos y en ocasiones tal vez alguno de ellos no tenga tanta relevancia como se esperaba, por ejemplo, la rivalidad entre grupos puede ser inexistente debido a las dimensiones y cultura de alguna organización por lo que este aspecto no tendría impacto en el modelado general. Otra aclaración muy importante es hacer notar que la intervención no se puede realizar como una mera actividad secuencial, es decir, en el mapa conceptual de la intervención se han marcado los flujos de influencia principales, sin embargo, puede también observarse que algunos aspectos están ligados a varios, o como influencia mutua, este hecho implica que algunos aspectos tendrán que analizarse simultáneamente y aprovechar la información para identificar todos los aspectos que pueda brindarse. A continuación, se realiza una descripción más detallada de cada una de estas etapas.

105

### **Etapa 1. PLANTEAMIENTO**

- ❖ Aclarar la problemática que incitó a la intervención.

Es común que la organización recurra a un consultor sin identificar muy adecuadamente el problema principal, en ocasiones, ni siquiera se han detectado los síntomas que incitaron a pedir ayuda. Otro caso es que la intervención sea propuesta por el consultor; en cualquier situación, se debe comenzar por aclarar, en la medida de lo posible, los malestares que se han detectado en las áreas de la organización que necesita ayuda y analizar panorámicamente algunos otros aspectos que puedan ayudar a familiarizarse con la organización.

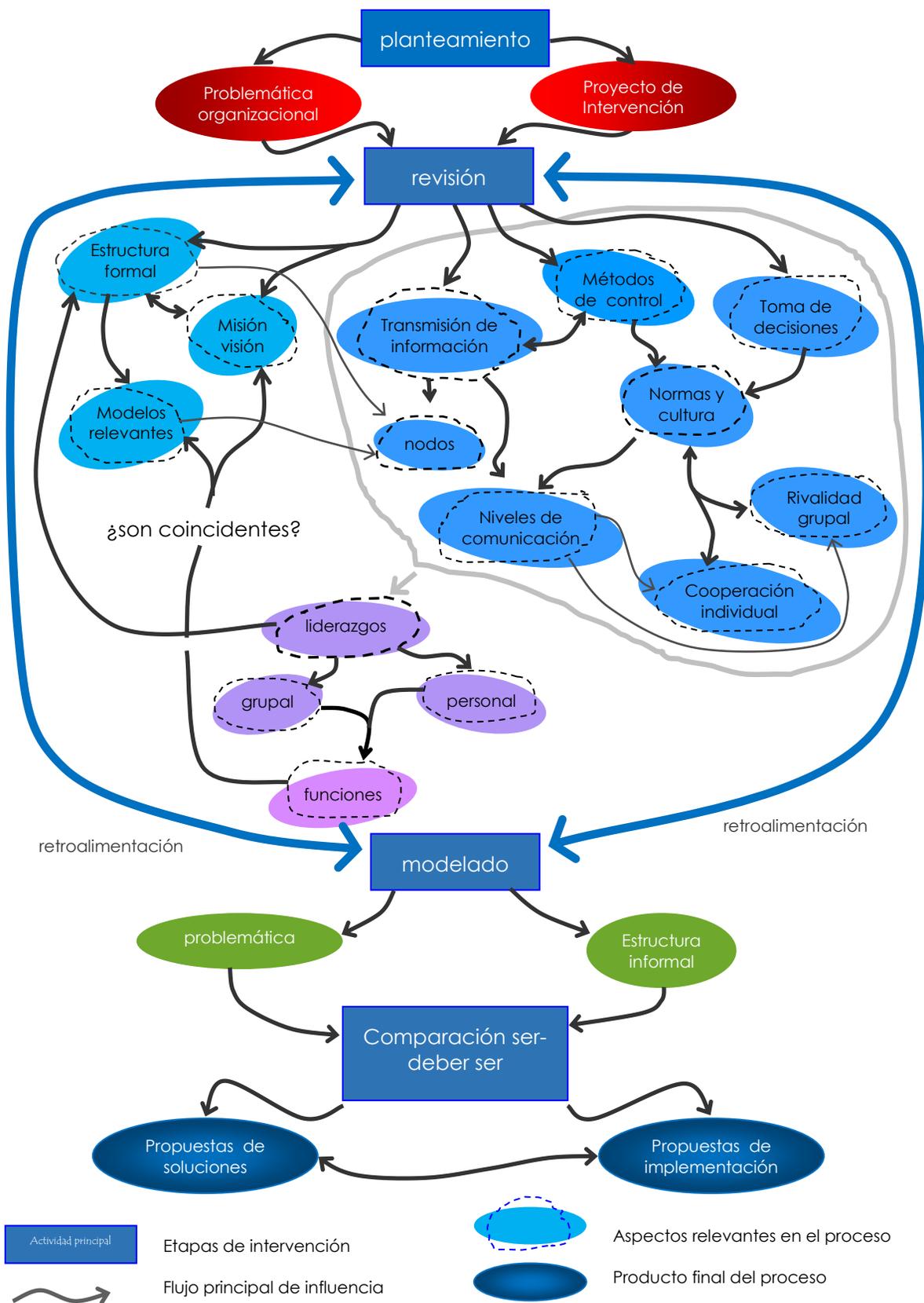


Figura 4-1. Mapa conceptual de intervención en organizaciones.

❖ Aclarar las condiciones de la intervención (límites y alcances). Las importancias de este tipo de aclaraciones pueden parecer intrascendentes, sin embargo, podrían acarrear consecuencias devastadoras en el transcurso de la intervención. El consultor podría ser recriminado por no lograr una solución contundente e inmediata a los problemas que hay en la organización. Evidentemente si la parte de la organización no está consciente de los alcances y la responsabilidad que debe adquirir en la intervención, estas confusiones pueden hacer fracasar las mejoras que obtendría la organización con la intervención. Algunos puntos importantes para aclarar son:

- El consultor no es quien trabajará directamente en la solución del problema, es la organización quien se encargará de las transformaciones que mejorarán las situaciones problemáticas mediante un desarrollo organizacional efectivo asesorado por el consultor.<sup>42</sup>
- Un aspecto crucial es que debe existir un *compromiso* por parte de la organización *para brindar las condiciones necesarias* (autoridad, recursos, accesibilidad, etc.). La medida de este compromiso será directamente proporcional al éxito de la intervención.
- Se requerirá de tiempo y en ocasiones de espacio específico para realizar las actividades correspondientes a la intervención, la organización necesita conscientizarse de esta situación y definir junto con el consultor las condiciones que pueden brindarse y las que no. Si la organización no está dispuesta a dedicar algunas horas de trabajo a la tarea del diagnóstico, es de suponerse que los resultados seguirán siendo producto de procesos teóricos y no tan funcionales y sólidos como lo sería el contar con la colaboración más dedicada de los *stakeholders*.
- Se necesita de la participación de un grupo de expertos en el tema, es decir, de *stakeholders* que colaboren con el diagnóstico y la solución a las situaciones problemáticas; después de todo son ellos quienes construirán buena parte del el éxito o fracaso de las transformaciones.
- El asesor informará de las ventajas y desventajas de cada opción propuesta como solución, sin embargo, la alternativa de solución que se lleve a cabo será elegida por la organización, es decir, nadie sabrá mejor que la misma organización cuáles de las soluciones planteadas encajarán mejor con su cultura, sus medios, y situación en general.

---

<sup>42</sup> Notas de clase Temas Selectos de Planeación, Intervención en Organizaciones, Posgrado Ingeniería UNAM. Dr. Mariano Antonio García Martínez. 2016.

## Etapa 2. REVISIÓN

Podemos enfatizar nuevamente que esta revisión no es un proceso secuencial, es más bien un conjunto de actividades simultáneas, en general, hay que practicar la habilidad de utilizar una información al máximo para desglosarla en todos los rubros en que pueda ser útil. Muchos de estos rubros se detectarán mediante la observación y la entrevista directa con los participantes en la organización. Los puntos que se destacan en esta etapa son:

- ❖ Revisión de la estructura formal oficial en la organización (funciones oficiales de los integrantes).

Puede realizarse mediante una entrevista con el cliente y la documentación que pueda brindar al respecto. En algunas organizaciones no existe un registro de la estructura de la organización, en este caso deberá construirse mediante la participación de los *stakeholders* y armar una visión oficial de cómo está distribuido el personal y sus respectivas tareas.

- ❖ Misión y visión de la organización.

Si la organización cuenta con estos rubros es útil discutir con el cliente la vigencia de los mismos; de no existir, es importante por lo menos aclarar la misión y visión que nuestro cliente tiene de su organización, para después cotejarla con la información que nos brinden los integrantes de la organización.

- ❖ Modelar la estructura funcional de la organización (MODELOS RELEVANTES).

Si ya se cuenta con la estructura formal de la organización, la entrevista podrá facilitar la construcción del mapa conceptual, basado en la estructura formal, en donde puede incluirse las funciones reales que desempeña cada participante. Y por supuesto, las actividades primordiales de la organización. Esta información comenzará a resaltar las figuras que desempeñan un papel importante en el funcionamiento de la organización (a éstos se les ha denominado nodos en el mapa conceptual de la figura 4-1).

- ❖ Cotejar la coherencia entre misión y visión con la estructura formal de la organización.

En la sección 2.1 de este mismo trabajo se realizó un breve resumen de algunas estructuras de organización, en este rubro se debe analizar que la estructura vigente en la organización sea la conveniente para desempeñar su misión y alcanzar su visión. En caso necesario sería conveniente proponer una estructura más adecuada a las expectativas de la organización.

- ❖ Identificar los métodos que se siguen en la organización para la transmisión de información.

En este aspecto es importante que la información relevante fluya libremente y con la seguridad que se requiera. Esta revisión se puede realizar inicialmente con la participación del cliente y corroborar con la participación de los *stakeholders*. Es importante tener registro de qué medios se utilizan para la transmisión de información, si se utilizan circulares, si sólo se realiza en forma verbal, si no se puede transmitir directamente en casos urgentes, si la mayor fuente de información es la informal, etc. También es importante comenzar a observar los niveles de comunicación interpersonal e intragrupal más comunes, buscando una especie de patrón general, esto permitirá comenzar a detectar a los individuos o grupos más trascendentes en cuanto a almacenamiento y transmisión de información, así como vislumbrar algunas de las normas y cultura que se practican en la organización.

- ❖ Detectar los medios de control que se utilizan en la organización.

Determinar específicamente las medidas de control diseñadas oficialmente, qué tanto se respetan y sobre todo cuáles son las medidas de control informales. En este punto es muy probable que se destaquen figuras relevantes en la estructura informal (y por lo tanto funcional pragmática) de la organización. Más adelante estas figuras podrán especificarse mediante la entrevista del test sociométrico (tema tratado en este mismo capítulo en el siguiente apartado).

- ❖ Formas en la "toma de decisión" dentro de la organización y en los subgrupos que la conforman.

Se debe detectar si las decisiones se toman en forma adecuada en tiempo y en forma. Es decir, si existen áreas de la organización en donde el funcionamiento debido a la mala (o tardía) toma de decisiones. Puede suceder, por el contrario, que las decisiones deban pensarse más adecuadamente y en otro punto de la organización en donde se tenga una mejor visualización de los problemas para evitar cometer errores. En este rubro también se puede comenzar a vislumbrar figuras importantes que rivalicen o cooperen con otras figuras, en cada caso, el asesor y la organización tal vez decidan desalentar o favorecer estas prácticas según convenga a los fines de la organización.

- ❖ Detección de normas y cultura en la organización con respecto a la cooperación entre individuos y la rivalidad entre grupos.

Este rubro podría ser uno de los más cuestionables debido a que depende en gran medida de la habilidad del consultor para desglosar la información obtenida en otros temas, sin embargo, no es menos

trascendentes ya que como se ha tratado en capítulos anteriores de este trabajo, la cultura, y las normas que ésta brinda, son en realidad el medio más poderoso de control en una organización. Con la información obtenida en otros aspectos y mediante la entrevista del test sociométrico se tendrá información suficiente para hacerse una idea sobre estas normas y cultura.

❖ Identificar liderazgos grupales o personales.

Hasta este punto se ha considerado tanta información que se puede estar en posición de identificar, a grandes rasgos las personas y grupos relevantes en la organización, su postura hacia algunos puntos importantes que competarán a la intervención. Es de primordial importancia hacer un análisis profundo ya que en medida de esta consideración el consultor podrá proponer una mejor intervención en la organización y por supuesto tendrá mejores propuestas para soluciones y planes de implementación. Otro aspecto que debe desahogarse en esta etapa de análisis, es verificar que estos liderazgos no entorpezcan la estructura formal y su funcionamiento, que las metas de los grupos y personas relevantes sean compatibles con los fines de la organización.

### **Etapa 3. M O D E L A D O**

Hasta esta etapa se ha recaudado la información suficiente para planear una forma óptima de conseguir la información faltante, es decir, se pretende hacer una modelación formal que permita definir en concreto la situación de la empresa. Básicamente los dos grandes modelos son:

❖ Modelo de la situación problemática de la organización.

En esta etapa se cuenta con un nivel de análisis que permite identificar las zonas más vulnerables de la organización y en donde debe examinarse con más detenimiento su funcionamiento, a partir de esta información puede planearse una intervención que brinde la información faltante para establecer adecuadamente la situación de la organización; se sugiere que esta intervención se realice mediante técnicas participativas<sup>43</sup> con los miembros de la organización.

❖ Sociogramas o modelado de la estructura informal.

El planteamiento que se propone en este trabajo es realizar un estudio sociométrico, básicamente apoyándose en un test-entrevista con los miembros de la organización. Hasta el momento no se ha abordado el tema, será el propósito de los siguientes apartados de este capítulo. Sin embargo, puede mencionarse que un modelado de la estructura informal puede brindar un soporte para proponer mejoras en la organización y su

---

<sup>43</sup> Dr. Gabriel Sánchez de las Nieves. Apuntes de la materia *Técnicas Heurísticas para la planeación*. DEPEFI, UNAM, 2000. técnicas participativas.

forma de implementarlas, un estudio de esta índole puede repercutir en la cooperación de los miembros o la negación a los cambios de los mismos. En este punto se cuenta con información suficiente para saber por dónde encaminar esta clase de estudio y la forma en que se manejarán las preguntas en las entrevistas.

#### **Etapa 4. C O M P A R A C I Ó N**

En esta última etapa se requiere nuevamente de una gran habilidad del consultor para transformar toda la información recaudada en propuestas pragmáticas para resolver los conflictos principales en la organización. Los resultados a los que hay que llegar son:

❖ Propuestas de solución.

Se cuenta con modelos específicos de la problemática y de la visualización de cómo debe funcionar la organización por lo que fácilmente se puede detectar la diferencia que hay entre estos modelos y plantear una forma de alcanzar ese estado deseado.

❖ Propuestas de implementación.

Por otro lado, se cuenta con un modelado de la estructura informal que permite predecir con mayor certeza cómo se moverán las fuerzas de poder en la organización y planear adecuadamente una estrategia que permita contar con la mayor colaboración de los miembros e incluso tal vez tomar decisiones de mover algunos grupos o individuos que pudieran entorpecer la transformación.

Antes de continuar, es propicio justificar el orden de los temas en este trabajo, es muy comprensible pensar que este apartado podría haberse presentado como un tema final, sin embargo, se ha dejado como una recapitulación de los temas tratados anteriormente y como un preámbulo para abordar la parte más relevante de este trabajo. Hasta aquí se ha considerado los aspectos para realizar una intervención con el propósito de diagnosticar, sin embargo, es hasta este punto en donde el presente trabajo intenta aportar una visión más profunda al considerar la estructura informal de la organización. Es por esto que se ha dejado como tema para los siguientes apartados el procedimiento más específico de cómo abordar esta investigación en base al proceso de diagnóstico que es mucho más familiar a los lectores.



## 4.2 El test sociométrico

El test sociométrico es la herramienta principal que se utilizará en este trabajo para determinar la estructura informal en una organización, éste consiste expresamente en pedir al sujeto que elija, en el grupo al que pertenece o al que podría pertenecer, los individuos a quienes querría tener como compañeros, o a quienes elige según un criterio sociométrico<sup>44</sup>. Se le pide que exprese sus elecciones sin reticencias, aunque los individuos elegidos no formen parte del grupo actual. En concreto se puede decir que el *test* sociométrico es un instrumento que estudia las estructuras sociales a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo.<sup>45</sup> Este apartado estará dedicado a describir sus lineamientos y algunas de las características primordiales para elaborarlo.

La primera dificultad contra la que generalmente se choca es la ignorancia respecto de la investigación sociométrica. Puede ser muy útil esclarecer la opinión de los miembros participantes a este respecto, mediante conversaciones completas y claras, dirigidas en primer lugar a pequeños grupos íntimos, y luego, si es necesario, en conferencia abierta a todos los miembros.

La resistencia que algún individuo puede presentar hacia el estudio puede deberse al temor de que se manifiesten sus preferencias y rechazos, así como la posición a la que aspira en el grupo. Otra razón puede ser que el individuo atribuye su posición en el grupo a los sentimientos de sus compañeros y no esfuerzos personales, también puede comprender que más allá de su átomo social, existen otras estructuras invisibles, para él, que influyen en su posición. Una forma de contrarrestar estas condiciones desfavorables es que se haga entender las ventajas que pueden resultar de un análisis sociométrico serio: coordinación mejor equilibrada para su grupo, situación más estable para cada miembro del grupo. Es decir, el investigador debe hacer todo lo posible para asegurarse, por parte de los miembros del grupo, una colaboración sin reservas; y esto, debido a dos razones: cuanto más espontánea sea esta colaboración, más valaderos serán los resultados de la investigación y más provechosos para aquellos a quienes se investiga.

---

<sup>44</sup> Ver la sección: Los criterios sociométricos presentada en este trabajo en el apartado 3.3, página 97

<sup>45</sup> J. L. Moreno. *Fundamentos de la sociometría*. Editorial Paidós, Buenos Aries, Argentina, 1972. pp. 83-99

De entre los criterios sociométricos podemos distinguir una diferencia entre criterios diagnósticos y criterios de acción. En el primer caso se generará una pregunta precisa que no suministra a los sujetos la ocasión de emprender una acción inmediata, ni autoriza a que el director de la investigación impulse a los sujetos hacia la acción, es decir, es un medio de información y no un medio de acción, un ejemplo podría ser: ¿a quién invita a comer en su casa? En el segundo caso, un criterio de acción, se incita al sujeto a liberar su espontaneidad por un nuevo camino, en este las personas tienden hacia un fin inmediato a favor del cual ya han liberado sus fuerzas espontáneas. Sus elecciones se refieren a objetos reales, no son simples deseos, como en el caso de los criterios de diagnóstico. Son impulsados a actuar inmediatamente, en presencia de todo el grupo. En el primer caso las elecciones se efectúan en función del pasado, y este enfoque de diagnóstico puede fácilmente transformarse en un enfoque estimulante para la acción. Las elecciones aparecen entonces como decisiones en vista de una acción, y no como testimonio de acciones ya cumplidas.

### **Lineamientos para la aplicación del test sociométrico**

Solo puede clasificarse como sociométrico el *test* que trata de determinar los sentimientos recíprocamente experimentados por los individuos entre sí y, además, con relación al mismo criterio. Es decir, se debe proponer al individuo criterios precisos como pueden ser: cohabitación, trabajo lado a lado, apoyo a una idea, o cualquier otra clase de situación social.

Es indispensable que los sujetos se consideren como coparticipantes, que se sientan personalmente implicados en el *test* y que informen al experimentador acerca de sus actitudes espontáneas, sus pensamientos y sus motivaciones frente a los otros individuos solicitados por el mismo criterio. Si se pregunta a los miembros de un grupo social quiénes son las personas que quieren o no quieren, no se tratará, en este caso, de una investigación sociométrica. Estas atracciones y rechazos, si no se refieren a un criterio determinado, no están analíticamente diferenciadas. Además, los individuos no tienen ningún interés en expresar con franqueza sus afinidades, sus indiferencias o sus rechazos, ya que eso no tienen ninguna consecuencia práctica para ellos.

Las condiciones indispensables para realizar un *test* sociométrico:

- a) es necesario que los sujetos que participan de la situación sean atraídos unos hacia otros por uno o varios criterios,

- b) que se haya elegido un criterio con respecto al cual los sujetos se sientan obligados a responder, en el momento del *test*, con una gran espontaneidad,
- c) que los sujetos estén suficientemente dispuestos a responder sinceramente,
- d) que el criterio elegido para la prueba sea poderoso, duradero y preciso (es decir, no débil, pasajero y vago),

### **Elaboración del test sociométrico**

El *test* sociométrico adquiere la forma de una prueba compuesta por un conjunto de preguntas que se construyen y se administran como se describe a continuación.

Para llevar a cabo un test sociométrico es muy conveniente ser fieles a los siguientes pasos o fases:

- A) Protocolo o ficha técnica del test.
- B) Elaboración del cuestionario.
- C) Administración del cuestionario.
- D) Análisis de resultados
  - d.1. Sociomatrices
  - d.2. Sociogramas
  - d.3. Índices y tipos sociométricos.
- E) Informe.

114

Comenzaremos por describir los primeros tres pasos o fases; en el siguiente apartado trataremos los pasos D) y E).

#### **A) Protocolo o ficha técnica**

Antes de la construcción de un cuestionario es preciso desarrollar una fase de reflexión que nos ayude a tener en cuenta algunas consideraciones del grupo y a clarificar los objetivos que pretendemos con el test sociométrico. Esta es la misión del protocolo (o ficha técnica) en el que se considera las características externas (o circunstanciales) e internas (o propias del grupo), permite tomar decisiones con respecto a distintos aspectos del test que se desean investigar y deja constancia de lo que se ha llevado a cabo para investigaciones futuras.

El protocolo posee las siguientes partes, dependiendo de las características internas o externas que queramos atender.

- ✓ *Características externas o circunstanciales del grupo:*
  - Nombre de la organización.

- Localización o dirección.
- Sección de la organización y tipo de empleados.
- Personas responsables jerárquicamente.
- ✓ *Características internas o propias del grupo:*
  - Listado de empleados (expresando sexo, edad u otra variable...)
  - Antigüedad en la organización.
  - Incorporaciones y bajas recientes en la sección de la organización.
  - Objetivos de la sección de la organización.
- ✓ *Características del cuestionario del test:*
  - Objetivo o criterio elegido (Afectivo, trabajo, apoyo a una idea, etc.).
  - Tipos de preguntas. (Elección, rechazo y percepción).
  - Posibilidad de elegir. (Exogrupo o intragrupo)
  - Número de elecciones. (Limitadas o ilimitadas)
- ✓ *Características de la administración del test:*
  - A quien se dirigirá los resultados del test. ¿A quién?
  - Día y hora. ¿Cuándo?
  - Duración. ¿Cuánto?
  - Administrador/a. ¿Por quién?
  - Observaciones. ¿Qué?

## **B) Elaboración del cuestionario**

El cuestionario, que es el instrumento que se utilizará, comprende una serie de elementos o partes que a continuación se describen:

- ✓ **Título.** Debe reflejar la intención u objetivo del test y de preferencia debe ser breve y motivador.
- ✓ **Encabezado.** Aquí se recogen los datos más importantes del empleado: nombre completo y edad. El género, que se puede deducir del nombre, y se pueden añadir variables tales como la etnia, origen social...
- ✓ **Instrucciones.** Debe quedar muy claro cuál es el objetivo del test. Además, en las instrucciones tiene que quedar expresado cómo responder:
  - A quién se puede elegir (internos o externos a la sección de trabajo)
  - A cuántos puedo elegir (un número limitado o ilimitado)
  - En qué orden hay que escribirlos (normalmente, de más a menos)
  - Escribir los nombres completos (apoyarse con una lista)
  - Por último, el anonimato es un aspecto muy importante que repercutirá directamente en los resultados del test, es decir, tendrá que especificarse si las respuestas sólo las sabrá el administrador-investigador o si los resultados serán del dominio público.

- ✓ **Preguntas.** Este tema se tratará en el siguiente apartado.
- ✓ **Agradecimiento.** Es conveniente agradecer la colaboración que prestan los empleados.

### **Consejos y recomendaciones a la hora de construir el cuestionario**

*Cuestionario breve.* No es conveniente que sobrepase los veinte minutos el tiempo necesario para poder contestarlo. Lo normal es tomar una pregunta de contenido y formular el cuestionario con preguntas encaminadas a reforzar la información sobre la misma.

*Lenguaje sencillo y claro.* El lenguaje claro y sencillo se consigue con frases cortas y ordenadas. Además, también es fundamental no utilizar un vocabulario complicado e inadaptado a las condiciones de los entrevistados.

*Preguntas realistas.* Para elaborar preguntas en el test sociométrico hay que tener en cuenta las circunstancias y las experiencias de los que lo van a contestar; hay que huir de situaciones hipotéticas que no coinciden con el contexto de los entrevistados (por ejemplo: "si fueras Jorge Lankenau y tuvieras que contratar a un abogado... ¿A quién elegirías?")

*Cuidar la presentación.* La presentación del cuestionario tiene que ser impecable.

### **C) Administración del cuestionario**

- ✓ *Condiciones previas.* Las tres condiciones que se tendrían que tomar en cuenta antes de administrar un cuestionario sociométrico serían las que ya se han mencionado de alguna manera: que exista grupo, que el grupo tenga un mínimo de interacción y conocimiento mutuo, y por último, que exista una cierta predisposición a contestar sinceramente.
- ✓ *Anonimato.* Con relación a la publicidad y comunicación de los resultados cabe plantearse tres situaciones: en la primera sólo el investigador tendría la información, en el segundo caso el investigador comunicaría al interesado/a algunos resultados de modo privado, y por último, en el tercer caso, siempre y cuando exista un acuerdo previo, se podrá hacer público el informe final. Lo normal es que se asegure el anonimato y se opte por la primera situación, puesto que difundir algunos resultados puede generar susceptibilidades entre algunos miembros del grupo.

- ✓ *Evitar solemnidad.* La administración del cuestionario no se debe realizar como si el test fuera una actividad muy trascendente en consecuencias, como posibles represalias, su planteamiento debe ser lo más natural posible, lejos de presentaciones excesivamente serias o solemnes.
- ✓ *Evitar intercomunicación.* Es fundamental que el cuestionario sea respondido por cada uno de los miembros del grupo sin la influencia u opinión directa del resto de los compañeros. Es conveniente que se conteste uno a uno el cuestionario.
- ✓ *Explicar previamente todo.* En el caso en el que se tenga que aplicar el cuestionario en conjunto es recomendable solucionar previamente todas las dudas y preguntas con relación al cuestionario, esto es para evitar resolverlas en el transcurso de la administración del cuestionario, y ayudar a generar un clima de concentración y silencio.
- ✓ *Dar tiempo suficiente.* El cuestionario no es un ejercicio o una prueba en la que la variable tiempo sea importante. Por este motivo hay que dejar el tiempo suficiente para que todos puedan contestar, a su ritmo todas y cada una de las preguntas.
- ✓ *Adaptaciones.* Es importante considerar las circunstancias en las que se lleva a cabo este tipo de investigación y realizar las adaptaciones pertinentes, ya sea en el lenguaje del cuestionario, entrevista directa o aplicación del cuestionario en conjunto, etc. El investigador puede encontrar distintas formas para administrar el cuestionario del modo más acorde considerando las recomendaciones generales que se han expuesto más arriba.



### 4.3 Análisis de resultados.

Una vez que se ha aplicado el cuestionario es necesario, en primer lugar, ser capaz de comprender adecuadamente el tipo de cohesión que puede presentar el conjunto de estas respuestas. Con este fin se ha utilizado las sociomatrices y los sociogramas que se describirán en esta sección.

#### **Sociomatrices**

Las matrices sociométricas o sociomatrices son cuadros de doble entrada en el que se colocan los nombres de los miembros del grupo tanto en la primera columna como en la primera fila y se llenan los espacios generados con los resultados del test sociométrico de acuerdo a una serie de criterios. Para mayor detalle describiremos los pasos a seguir para su construcción (se muestra un ejemplo en la tabla 4-1).

- ✓ Construir una rejilla o cuadro de  $(n+1) \times (n+1)$ , donde  $n$  es el número de miembros del grupo.
- ✓ Colocar el listado de todos los miembros con el mismo orden tanto en la primera columna como en la primera fila. Además, se deben observar las siguientes cuestiones:
  - Es conveniente ordenar conforme a algún criterio. (Por ejemplo, los encargados de una actividad específica, por edades, etc.)
  - Es conveniente utilizar alguna abreviatura, sobretodo, cuando se trata de un grupo grande. (Por ejemplo: un número de código; o sólo el nombre de pila, las siglas del nombre y apellidos, etc.)
- ✓ Colocaremos las elecciones realizadas por cada miembro en cada fila. (Por ejemplo: José eligió sólo a Miguel, Juan eligió a Miguel y a José...).
  - Los valores tanto de elección como de rechazo se ponderarán o valorarán en función del número de elecciones posibles, siguiendo el orden. (Por ejemplo: si el número de elecciones posibles de nuestro grupo son 2, así al elegido en primer lugar le daremos un 2 y al elegido en segundo lugar un 1).
  - Se utiliza un color determinado para referirse a las elecciones positivas. Por convención se utiliza el azul.

- o Del mismo modo colocaremos los rechazos ponderados y escritos en rojo. (Se puede diferenciar mediante otro distintivo)

Tabla 4-1. Ejemplo del formato y llenado de una sociomatriz.

	José	Juan	Miguel	Carlos	Estela	Miriam	Noemí
José		2	2			1	
Juan	1		2	2			
Miguel		2					1
Carlos					2	1	
Estela		1	1	2		2	
Miriam	2			2			1
Noemí				1	2		

\* Las elecciones o rechazos de los miembros se capturan en horizontal, y la contabilización de elecciones y rechazos de los miembros se suman en vertical.

### Los principales valores sociométricos

Se pueden definir los valores sociométricos como la cuantificación de los criterios sociométricos investigados en un test. Ejemplos de estos valores los encontramos en la siguiente tabla.

119

Tabla 4-2. Los valores sociométricos.

VALOR SOCIOMÉTRICO	DEFINICIÓN	ABREV
Status de elecciones	Nº de elecciones recibidas	Sp
Status de elecciones valorizadas	Nº de elecciones recibidas (ponderadas)	Sp val
Status de rechazo	Nº de rechazos recibidos	Sn
Status de rechazo valorizadas	Nº de rechazos recibidos (ponderados)	Sn val
Expansividad positiva	Nº de elecciones realizadas	Ep
Expansividad negativa	Nº de rechazos realizados	En
Elecciones recíprocas	Nº de elecciones mutuas	Rp
Rechazos recíprocos	Nº de rechazos mutuos	Rn

La sociomatriz puede complementarse indicando los valores sociométricos que se definieron en la tabla anterior obteniendo una matriz como se muestra en la tabla 4-3. Esta sociomatriz nos ofrece ya, una gran cantidad

de información sobre la persona más elegida, más rechazada, más expansiva, etc.

Tabla 4-3. Sociomatriz complementada con los valores sociométricos.

	José	Juan	Miguel	Carlos	Estela	Miriam	Noemí	Ep	En	Rp	Rn
José	/	2	2			1		1	2	0	-
Juan	1	/	2	2				2	1	-	0
Miguel		2	/				1	2	0	1	0
Carlos				/	2	1		0	2	0	1
Estela		1	1	2	/	2		2	2	0	1
Miriam	2			2		/	1	2	1	-	1
Noemí				1	2		/	2	0	0	0
<b>Sp</b>	1	1	3	2	1	1	2				
<b>Sp val</b>	1	2	5	3	2	2	2				
<b>Sn</b>	1	2	0	2	1	2	0				
<b>Sn val</b>	2	3	0	4	2	2	0				

Existen otros valores sociométricos que pueden incluirse como: Oposición de sentimiento (OS), percepción de elecciones (Pp), percepción acertada de elecciones (PAp), percepción de rechazo (Pn), percepción acertada de rechazo (PAN), impresión de elecciones (Ip), impresión de rechazos (In), falsa percepción (FP), etc.

## El sociograma

Otra herramienta poderosa para analizar los resultados que se han obtenido de la aplicación del cuestionario son los sociogramas. No se trata simplemente de un método de presentación de los hechos, el sociograma es, ante todo, un método de exploración: permite la exploración de los hechos sociométricos. Se puede ver sobre un sociograma la posición que ocupa cada individuo en el grupo, así como todas las interrelaciones establecidas entre los diversos individuos. No existe, hasta el presente, otra representación valedera, susceptible de destacar el análisis *estructural* de una colectividad.

No basta con exponer lo que se sabe en la forma más simple y más breve, sino que es necesario representar las relaciones interindividuales de un modo que permita su análisis. Puede componerse, en su forma más simple, de estructuras de atracción, de rechazo o de indiferencia al igual que en las sociomatrices. Puede presentar un aspecto más complejo cuando aparece dividida por corrientes afectivas o ideológicas entrecruzadas con las pautas de atracción y de rechazo.

Un determinado tipo de sociograma puede representar la formación de configuraciones sociales en el curso del tiempo y su expansión en el espacio. Otros tipos de sociogramas representan la imagen momentánea y transitoria de un grupo. Como la técnica del sociograma constituye, efectivamente, un método de exploración, los sociogramas están combinados de tal manera que, del primer mapa de una colectividad, se pueden tomar pequeñas partes para dibujarlas en una escala más grande y estudiarlas, por así decir, bajo el microscopio.

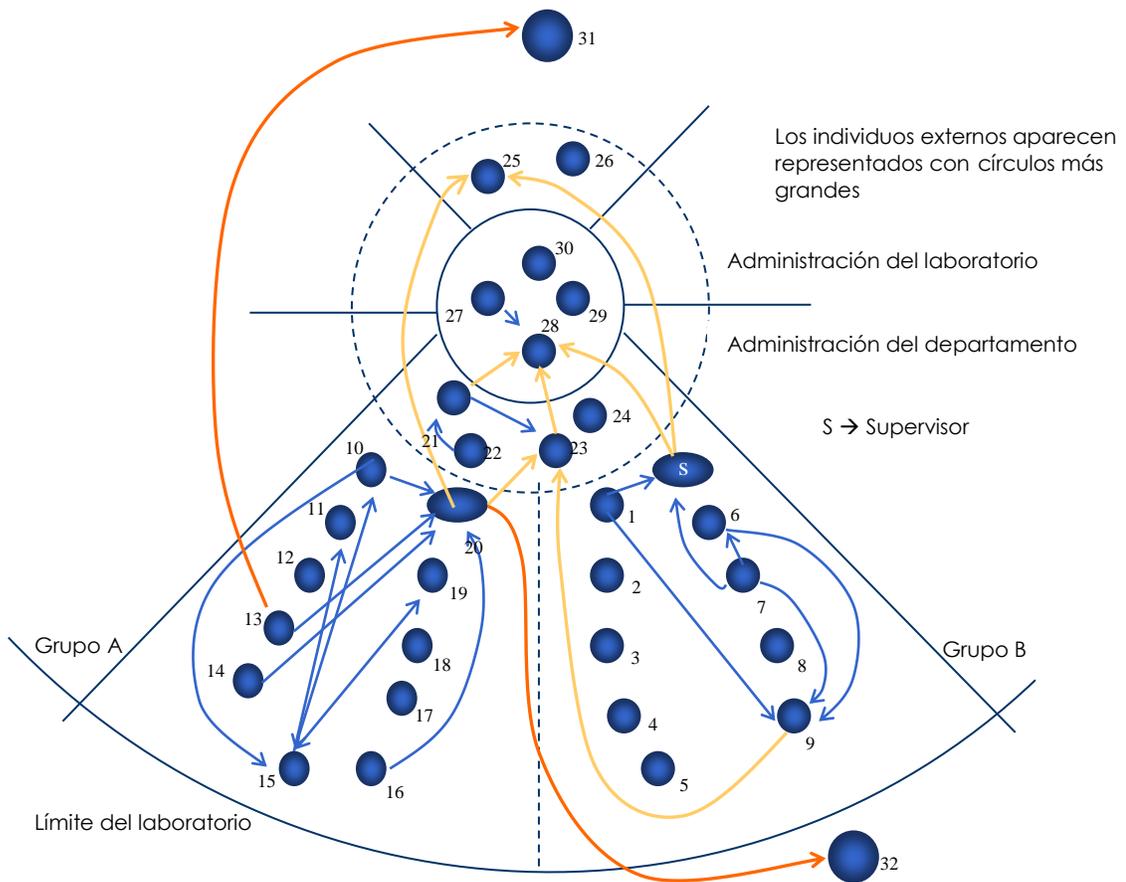
Los sociogramas resultantes pueden proporcionar indicaciones útiles acerca del grado de cohesión que une a los miembros de una sociedad dada, las afinidades o las fricciones que se manifiestan entre sus miembros.

Los pasos a seguir para la construcción del sociograma o diagrama sociométrico (ilustrados en las figuras 4-3, y 4-4) se pueden resumir en los siguientes:

- ✓ Se sitúa a los miembros mediante la base de la estructura formal, delimitando las secciones jerárquicas y/o físicas.
- ✓ Es más conveniente especificar los nombres de cada uno de los miembros o en su defecto identificarlos mediante una clave, además de distinguirlos mediante un tipo de simbología específica como por ejemplo: a los integrantes pertenecientes al grupo de estudio identificarlos por un círculo.
- ✓ Es importante especificar los tipos de relaciones sociales que se presentan entre los individuos mediante enlaces específicos y diferenciando para cada tipo de relación (elección o rechazo); así como especificar el criterio sociométrico que se ha considerado para realizar el sociograma.
- ✓ Al igual que los mapas mentales, modelos de sistemas suaves, etc., se puede desagregar y realizar sociogramas más específicos de la región de la organización que nos interese estudiar a detalle.

### **Ejemplos de sociograma**

En la figura 4-2 se muestra un departamento de un laboratorio de investigación y desarrollo, además de la administración del laboratorio ante la que debe responder el primero. Cada círculo representa un individuo. La flecha de un individuo a otro indica que la primera persona informó que la segunda le fue especialmente útil para apoyar sus ideas. Las líneas completas indican los límites del departamento y las líneas punteadas los límites de los dos grupos técnicos del departamento.



122

Figura 4-2. Diagrama sociométrico. Apoyo a las ideas en un departamento de un laboratorio de investigación y desarrollo. Debido a que las elecciones solo pueden ser positivas o de apoyo, en este caso, sólo se diferencia: con azul las relaciones internas al grupo; con amarillo las relaciones con otro departamento; y con rojo las relaciones con externos.

Otro ejemplo de sociograma, aunque no muy ortodoxo, puede brindar mayores elementos para generar el sociograma más adecuado al caso que se esté estudiando. En la figura 4-3 se muestra el sociograma asociado al cuento de cenicienta y las relaciones que la protagonista mantenía con los demás personajes del cuento. Cabe notar que en este caso se realiza una adaptación para considerar a los personajes imaginarios, generando así una red imaginaria.

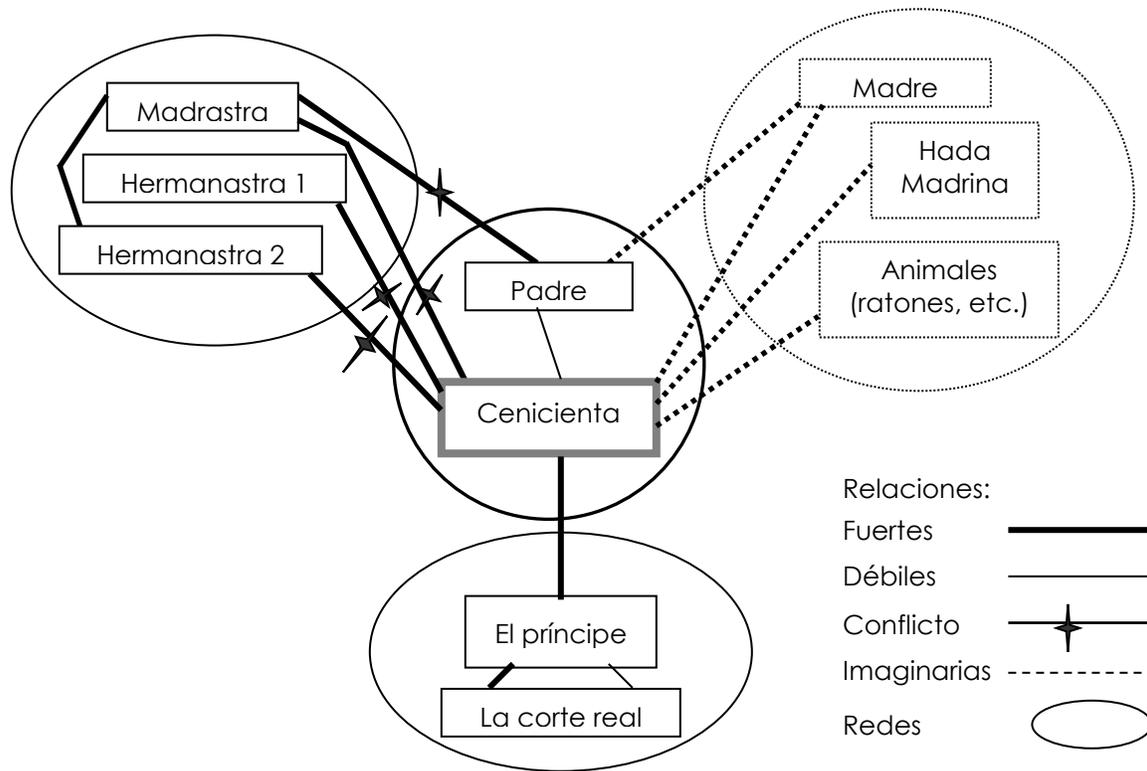


Figura 4-3. Sociograma ilustrativo asociado al cuento de cenicienta con las redes sociales reales e imaginaria.

Como podemos observar de los ejemplos anteriores, los sociogramas pueden llegar a adquirir diversas formas dependiendo del grado de precisión y complejidad del grupo a estudiar, sin embargo, en cualquier construcción de sociograma es primordial atender a las recomendaciones que aquí se han descrito.

Los tipos básicos de núcleos sociológicos en que se fundan las organizaciones informales según las investigaciones de Moreno son principalmente:

1. El núcleo más elemental y definido está dado por la primera selección recíproca de dos o más individuos; se representan por parejas, triángulos, cuadrados, círculos u otras figuras más complicadas.

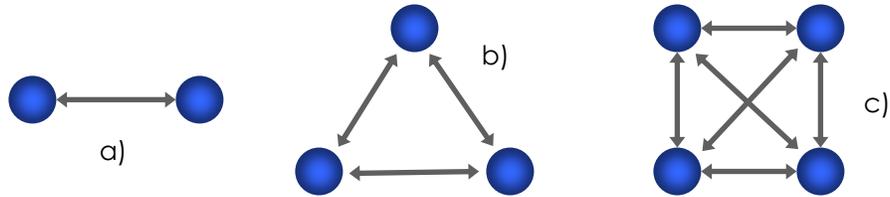


Figura 4-4. Núcleos sociológicos básicos. Elección recíproca de: pares, tríos y cuartetos respectivamente.

2. Selecciones no recíprocas, que se pueden representar por cadenas de cualquier número de individuos (por ejemplo, **A** elige a **B**, **B** elige a **C**, **C** elige a **D**, etc.)

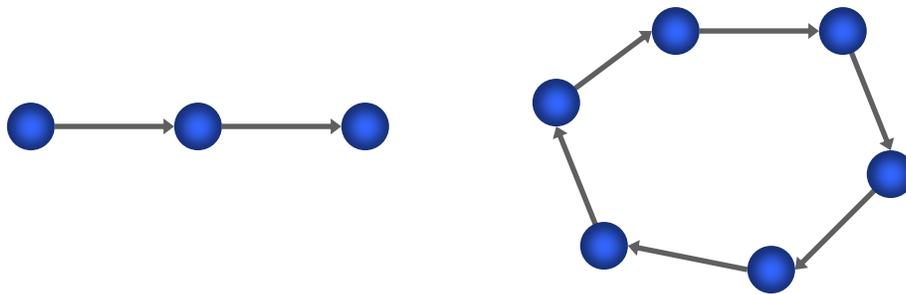


Figura 4-5. Núcleos sociológicos básicos. Elecciones no recíprocas.

3. La configuración descrita por Moreno como “estrellada” (o estrella sociométrica), resulta al agrupar numerosas preferencias alrededor de un solo individuo, que puede responder por su parte con atracción, indiferencia o repulsión.

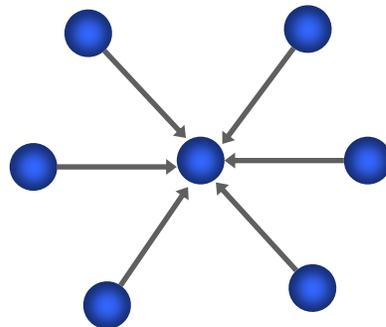


Figura 4-6. Núcleos sociológicos básicos. Estrella sociométrica.

4. Un grupo de gran importancia práctica fue el organizado en torno al individuo influyente, en contraste con el individuo popular. Así, un individuo popular puede ser objeto de numerosas preferencias por parte de su propio grupo y de individuos relativamente aislados del resto de la comunidad, pero tener, con todo, muy poca influencia, a

causa de los limitados contactos de sus admiradores. En cambio, un individuo elegido sólo por unos cuantos miembros populares ejerce en ocasiones una influencia poderosa a través de las numerosas relaciones de los individuos para los cuales es un centro de atracción.

5. Finalmente, hay individuos aislados que no dan ni reciben elección favorable o desfavorable (aunque en ocasiones ellos sí llegan a elegir a alguien). Tales individuos frecuentemente son inadaptados y llegan a ser responsables de desajustes en sus grupos. En la terminología de Moreno se describen como puntos focales de rupturas de tipo interpersonal. La razón de esto, es que un individuo así está apartado por su aislamiento de los sentimientos colectivos que ayudan a imprimir en los individuos las normas de conducta del grupo. En ausencia de tales presiones, el individuo se hace comparable a un barco que avanza entre la niebla sin radar que lo guíe.

Un aspecto importante relacionado con los individuos aislados en un grupo lo menciona una investigación realizada por Farris en 1980 que indica que estos individuos son, en promedio, menos trabajadores y se sienten menos comprometidos en su trabajo.

Habrá que observar que los miembros “sobrescogidos” no son meramente populares en un sentido superficial, sino que son los auténticos representantes de las necesidades y deseos de gran parte de la población. Resultan ser individuos que ven más allá del estrecho círculo de sus necesidades personales, hasta el amplio campo de las necesidades de sus conciudadanos. Son los individuos que llegan más lejos en sus relaciones con los demás y en la expresión eficaz de las necesidades de todos.

Para obtener un cuadro completo de una organización informal, sería necesario repetir el mapa sociométrico para cada uno de los departamentos de una organización, así como para todas las funciones (o criterios sociométricos) que se quieran estudiar. Un trazado sociométrico cuantitativo para las funciones relevantes, hace más fácil la comprensión de la estructura informal en una organización. De esta manera puede estudiarse la relación entre las estructuras formal e informal y comenzar a favorecer el aprovechamiento de ambas.



#### 4.4 Prototipos de preguntas para el diseño de una entrevista.

Es evidente, después de todo lo expuesto a lo largo de este trabajo, que no existe una fórmula secreta ni específica para elaborar los test de entrevista ya que éste debe responder a aspectos particulares relacionadas con las condiciones con las que se cuente al momento de realizar la entrevista. Algunos de estos factores se han enlistado a continuación:

- ✓ Las facilidades de espacio físico,
- ✓ El tiempo disponible para la intervención,
- ✓ El ambiente laboral,
- ✓ El interés u objetivo particular de la intervención en la organización,
- ✓ Las amenazas ambientales latentes,
- ✓ La disposición de los empleados a participar,
- ✓ La disposición de la gerencia para realizar un ejercicio libre y abierto,
- ✓ La cultura de la organización,
- ✓ El grado sociocultural de los participantes,

Al igual que otras condiciones que matizan la singularidad de la problemática en una organización.

126

A pesar de estas desventajas para realizar una metodología específica generalizada, se puede mencionar que las preguntas que conformen el test sociométrico deben favorecer el liberar la espontaneidad de los entrevistados con respecto a los criterios elegidos, de lo contrario las preguntas no tienen sentido. Como una forma de ilustrar se ha generado un reservorio de preguntas que pueden utilizarse en un test adecuándose a las condiciones particulares. Es evidente que este listado que se muestra a continuación no limita las posibilidades, y mucho menos define la forma que deberá tener un test sociométrico. Cabe recordar que el test no debe ser extenso por lo que solo deberán elegirse las preguntas que sean relevantes a la investigación que se emprende.

#### **Tipos de preguntas**

Para construir una pregunta tenemos que atender a dos cuestiones relevantes: cuál es su contenido y cuál es su forma. El primer aspecto depende fundamentalmente del objetivo del test y de lo que pretendamos evaluar, si es el plano afectivo, apoyo a una idea, liderazgo o de trabajo, lo que nos interese. El segundo aspecto se refiere a las distintas formas, ya estandarizadas, que presenta una pregunta en un test:

elección o percepción que puede ser positiva o negativa. Las preguntas negativas tienen unas implicaciones y problemática de orden ético que en ocasiones pueden hacer más compleja la situación, por lo que, de ser posible, es recomendable enfocarse a preguntas de elección positiva.

A continuación, se muestran algunos prototipos de preguntas con una breve explicación de sus características:

○ *¿Qué se requiere para sobresalir en esta organización?*

Esta pregunta está enfocada a distinguir la clase de valores que se estimulan en la organización tanto formal, como informalmente. La apertura de la pregunta al no limitar si se refiere a situaciones reglamentarias o a situaciones sociales dentro de la organización permiten también comenzar a identificar el grado de rigidez que se tiene en la estructura formal.

○ *¿Quiénes son los ejemplos a seguir?*

Esta pregunta refuerza la información que se ha planteado anteriormente e indaga un poco más. Conformar una base para realizar un sociograma en el que se distingan las personas que marcan de alguna manera la forma de conducirse de cada miembro en la organización, no importando si se inclina a la estructura formal o informal.

○ *¿Qué historias se cuentan comúnmente relacionadas con la organización?*

Esta clase de pregunta indaga respecto a la cultura que se maneja en la organización, normalmente estas historias reflejan las normas de la organización (o quizás a nivel local dentro del sistema que se está estudiando) y algunos aspectos que son trascendentes y se fomentan dentro de la misma.

○ *¿Con qué tipo de entrenamiento cuenta?*

Esta pregunta pone al descubierto la clase de capacitación con que cuentan los miembros de la organización, así como la importancia que la gerencia le da a la misma. En algunas organizaciones se fomenta el personal altamente calificado (con certificación formal), mientras que en otras organizaciones los empleados se van formando y especializando mediante la práctica dentro de su vida laboral. La generalidad de las respuestas nos brinda información respecto a la organización, y las particularidades sitúan al individuo en su contexto favorable o desfavorable respecto a las relaciones informales en la organización.

- *¿Quién le proporcionó el entrenamiento formal? (determinar si son internos o externos)*

Esta pregunta refuerza la información obtenida con la pregunta anterior, además de que permite definir un sociograma de apoyo técnico dentro del sistema. Es importante especificar si la persona o institución que ha proporcionado la capacitación al encuestado es externa a la organización o se le ha proporcionado dentro de la misma; esto permitirá identificar la importancia que la administración de la organización le ha prestado a la capacitación.

- *¿Se le ha proporcionado alguna guía de paso a paso?*

Esta pregunta permite apreciar la importancia que se le da en la organización a la definición del trabajo y las actividades que realizará el individuo. Es muy común que en las organizaciones no se defina específicamente cómo deben realizarse los procesos y esto genere problemáticas posteriores en el funcionamiento del sistema.

- *¿Considera que le ha sido útil la guía de paso a paso?*

Esta pregunta sirve como refuerzo a la anterior y amplía la información ya obtenida; el que el entrevistado no le de importancia a la guía formal de los procesos que debe seguir es síntoma de que no se está actualizado con el funcionamiento real del sistema, es decir, que el manual no es funcional, o bien, que se tiene una cultura de no seguir los procedimientos como se han diseñado.

- *En una situación problemática, o en situaciones en que desconoce el procedimiento ¿a quién le pide ayuda? (nombre, interno o externo)*

Esta pregunta muestra qué tan funcional es la estructura formal, así como los individuos claves que fortalecen el funcionamiento de los procesos. La información que de aquí se recabe puede esquematizarse como un sociograma para un mejor análisis.

- *¿Cuál es el medio que utiliza para pedir la ayuda? (directo, circular, e-mail, etc.)*

Esta pregunta muestra un poco del carácter de la ayuda que se está buscando y que se estila dentro de la organización, si la ayuda debe pedirse por escrito mediante memorando que debe superar un proceso burocrático engorroso, se estará reflejando que no existe una buena base informal en la estructura como para agilizar el funcionamiento de los procesos y procedimientos, por el contrario, si el trato es directo se tiene una sociabilización más alta.

○ *¿Qué tipo de entrenamiento le hubiera gustado recibir?*

En esta pregunta se proyecta lo que el individuo está marcando como una especie de "solución" hacia lo que él ha tenido que enfrentar de manera inapropiada, es decir, se ha tenido que capacitar para su trabajo mediante recursos propios, y puede destacar algunas áreas en las que se necesite mayor atención en materia de capacitación dentro de la organización.

○ *¿Qué personas considera que tienen más relaciones entre los miembros de su departamento\*? (\*especificar el subgrupo adecuado)*

Esta pregunta brinda un indicador de las posibles estrellas dentro de la estructura informal, sin embargo, no está enfocada a un criterio específico, por lo que no muestra más que una aproximación para enfocar mayor atención a estos individuos que muy probablemente tengan una posición clave dentro de la estructura informal.

○ *¿En quién confía?*

En esta pregunta se establece uno de los principios básicos para la generación de grupos dentro del sistema que se está estudiando, nos permite visualizar la parte afectiva de la estructura informal que puede determinar el fracaso o éxito de estrategias dentro de la organización.

○ *¿Cuáles son las barreras que le impiden realizar su trabajo de manera adecuada?*

La pregunta se puede dirigir específicamente hacia el aspecto de relación humana o bien se puede generalizar a problemas de diversa índole, obviamente, esta especificación responderá a los objetivos de la investigación que se esté realizando dentro de la intervención.

○ *¿Qué soluciones propone a las barreras que mencionó?*

Generalmente los *stakeholders* pueden dar una buena guía para la solución a los problemas que se presentan en su entorno, es por esto que esta pregunta es reveladora del planteamiento de posibles soluciones. Sin embargo, no hay que descuidar el hecho de que un *stakeholder* normalmente no tiene la visión de sistema que un consultor puede brindar, por lo que su solución puede estar sesgada hacia un punto de vista muy particular que podría llegar a generar una problemática más compleja en el conjunto del sistema. En diversas ocasiones estas soluciones también

pueden estar severamente influenciadas por la cultura de la organización informal, posiblemente, restándole objetividad.

○ *¿Cuál es su percepción de las otras áreas y/o departamentos?*

Esta pregunta permite ubicar la visualización de los miembros hacia la colaboración con los sistemas que interactúan dentro del suprasistema u organización, identificando las áreas en las que la estructura informal entre los sistemas es fructífera y en las que la carencia de la misma produce una relación poco fructífera como departamento. Se puede identificar también el énfasis que se imprime en la competitividad con otras áreas.

○ *¿Qué actitud impera en su departamento?*

La pregunta nos arrojará información de la percepción de los miembros hacia el sistema, los valores que se destacan en el grupo, o bien aspectos de la problemática que se vive.

○ *¿Qué actitud impera en su organización?*

Esta información permite observar la congruencia de la visualización del sistema con la de la organización o suprasistema, pueden aflorar algunas percepciones individuales o bien generalizar el sentir del grupo que se está estudiando.

130

Un aspecto recomendable para incluirse en la entrevista es que dentro de las primeras preguntas el entrevistado identifique el puesto que ocupa, la antigüedad en su cargo y en la organización, a su jefe inmediato, y a sus subalternos. Generalmente no se les da la suficiente importancia a esta información debido a que se han especificado teóricamente en un organigrama, sin embargo, el funcionamiento de la estructura muchas veces no se asemeja siquiera a la estructura teórica con que se diseñó la organización. Existen diversos casos en los que no se ha definido el puesto del individuo y debido a que mucha de la información básica se dio por entendida al contratar a un individuo, se distorsiona al grado que ni siquiera éste conoce su ubicación dentro de la estructura formal.

En conclusión, el diseño de la entrevista deberá estar apoyada en la ficha técnica que distinguirá el objetivo de la intervención en la organización. Las habilidades del investigador para resaltar los aspectos relevantes en la intervención determinarán las preguntas significativas para elaborar el test. Otra característica del investigador que deberá explotarse es la retroalimentación con las observaciones que se realicen, así como de la información adicional que se recopile de las entrevistas ocasionales en las visitas a la organización. ■

## Conclusiones.

---

Incluir un estudio sociométrico en el diagnóstico permite acceder a información más allá del diseño organizacional con su estructura formal. Permite analizar las interacciones humanas que se desarrollan en este entorno y que son el alma de la organización. El diseño organizacional no observa y no tiene control sobre esta forma de desenvolverse como individuos por lo que la sociometría enriquece el análisis de la organización.

La toma de decisiones se hace de manera más informada cuando se consideran las fuerzas de los grupos informales en los cambios a implementar. Ignorar el vínculo entre los miembros de la organización implica el riesgo de fracasos en la implementación de mejoras, o manifestarse como falta de optimización de recursos humanos y materiales en la organización. Estudios de redes sociales ayudan a identificar a las personas más adecuadas para iniciar la implementación de soluciones prácticas.

Comprender y analizar las estructuras informales sirve como base para mejorar la estructura formal de la organización. Se pueden corregir algunas relaciones o funciones desfavorables, pueden reforzarse aquellas que aporten en el logro de objetivos. El diseño organizacional puede utilizar estas redes para reacomodar, fomentar la creación de equipos y mejorar la estructura formal.

Se pueden identificar a los miembros renuentes a una transformación y adoptar tácticas correctivas antes de la implementación, trabajando con los individuos para transformar su visión, reubicarlos en situaciones de menor poder nocivo, o removiéndolos de la organización.

Si un trabajador se siente más cómodo dentro de una estructura organizacional contribuye a optimizar su desempeño, ubicarlo en la situación más adecuada para sus capacidades y funciones, además de mejorar el grado de control de su trabajo. Cuando la cultura organizacional se transforma en situaciones de menor estrés y mayor integración, el individuo se sujeta de manera natural a la estructura organizacional dentro de una cultura organizacional que funge como un controlador en sí mismo.

Por otro lado, realizar un estudio de la estructura informal permite descubrir diferentes grupos de trabajo, si éstos se encuentran en rivalidad, trabajar en la cultura organizacional posibilita la corrección hacia una situación de mejora, que podría incluso estimular la generación de equipos de trabajo. Si un trabajo es gratificante, no sólo en cuestión económica, se contará con elementos que presentan un mayor nivel de compromiso, esto reeditará en un beneficio mutuo entre organización e individuo.

El test sociométrico es un recurso útil para aproximar el estudio de las redes informales de una organización. Tiene la ventaja de ser de fácil aplicación y si el consultor la utiliza dentro del proceso de diagnóstico facilita la labor de entendimiento de la organización. El uso de sociomatrices enriquece el análisis, brindando la información de manera directa y ordenada dejando de lado la subjetividad del observador. Por último, el uso de sociogramas permite visualizar la forma y dominio de las estructuras informales simultáneamente a la ubicación dentro de la estructura formal.

El estudio que se ha planteado en este trabajo permite una comprensión integral de la organización, por lo tanto, posibilita un diagnóstico más completo y certero.

La versatilidad de esta clase de estudios, hace propicio su uso en organizaciones de naturalezas diversas, sin embargo, es la habilidad del consultor para analizar este recurso en conjunto con el diagnóstico mismo y la colaboración de stakeholders lo que determinará el éxito del proceso.



### Grupos y equipos de trabajo

De acuerdo con el experto en dirección Peter Drucker, la organización del mañana tendrá una estructura más plana, basada en la información y se organizará en torno a equipos. Esto significaría que todos los trabajadores necesitarían pulir sus habilidades para trabajar en equipo<sup>46</sup>.

Un equipo se puede definir, según Katzenbach y Smith, como un pequeño número de gente con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño, y un enfoque común, por los cuales se sienten mutuamente responsables. Los equipos en realidad son grupos de tareas que han ido madurando hasta llegar a la etapa de desarrollo. La esencia de un equipo estriba en un compromiso común; sin el compromiso, los grupos actúan sólo como una serie de individuos, **con un compromiso, los grupos se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo.**

133

Tabla 1. La evolución de un grupo de trabajo para convertirse en equipo.

Un equipo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

1. El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
2. La responsabilidad cambia del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
3. El grupo desarrolla su propio propósito o misión.
4. La solución de problemas constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.
5. La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

La participación y la autonomía de un equipo demandan la existencia de una cultura de la organización que valore sus procesos. La organización misma puede favorecer los equipos reforzándolos con un sistema de compensación que no bonifique exclusivamente en proporción al producto individual.

---

<sup>46</sup> Kreitner / Kinicki Capítulo 13.

Tabla 2. Características de un equipo efectivo.

1. Propósito claro	La visión, misión, meta o tarea del equipo se ha definido y es aceptado por todos. Se tiene un plan de acción.
2. Informalidad	El clima tiende a ser informal, confortable y relajado.
3. Participación	Hay mucha discusión y todos están dispuestos a participar.
4. Escuchar	Los miembros utilizan, efectivamente, técnicas para obtener ideas.
5. Desacuerdo civilizado	Hay desacuerdos, pero el equipo no tiene problemas con esto y presentan sus diferentes puntos de vista.
6. Consenso de decisiones	Para decisiones importantes, la meta es sustancial, pero no necesariamente un acuerdo unánime, a través de una discusión abierta de las ideas de todos.
7. Comunicación abierta	Los miembros del equipo se sienten libres para expresar su sentir sobre las tareas, así como de la operación del grupo.
8. Roles claros y asignación de trabajo	Existe una clara expectativa acerca de los roles que se juegan por cada miembro del equipo.
9. Liderazgo compartido	Mientras el equipo tiene un líder formal, las funciones de liderazgo cambian de vez en vez dependiendo de las circunstancias, las necesidades del grupo y las habilidades de los miembros.
10. Relaciones externas	El equipo gasta tiempo desarrollando claves para relacionarse movilizand o recursos y construyendo credibilidad con integrantes importantes en otras partes de la organización.
11. Diversidad de estilo	El equipo tiene un ancho espectro de los tipos de equipos incluyendo los miembros quienes enfatizan su atención a la tarea, tipo de meta, enfoque en el proceso y preguntas acerca de la funcionalidad del equipo.
12. Autovaloración	Periódicamente, el equipo se detiene para examinar que tan bien está funcionando y qué podría interferir en su eficacia.

<p>Errores típicos realizados por el directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos tienen dificultad para plantear sus estrategias y tienen unas prácticas financieras pobres.</li> <li>• Existe un ambiente hostil para los equipos (cultura en el control y mando adversas; resistencia a la dirección).</li> <li>• Los equipos adoptan como una moda el hacer una reparación rápida y no el hacer un compromiso a largo plazo.</li> <li>• La experiencia de un equipo no se transfiere a otros.</li> <li>• Conflicto entre las asignaciones de los equipos.</li> <li>• Aprendizaje inadecuado de las habilidades de los equipos.</li> <li>• Falta de confianza.</li> </ul>		
	<p>Las expectativas no realistas resultan en frustración</p>	
	<p>Problemas típicos experimentados por los miembros del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos tratan de hacer mucho en poco tiempo.</li> <li>• Existen conflictos personales.</li> <li>• Se hace mucho énfasis en los resultados, pero no lo suficiente en los procesos del equipo y la dinámica de grupo.</li> <li>• Resistencia a hacer cosas diferentes.</li> <li>• Habilidades interpersonales pobres.</li> <li>• Falta de confianza.</li> </ul>	



### Trabajo efectivo en equipo (cooperación, confianza y cohesión)

A medida que se van intensificando las presiones competitivas, el éxito de la organización dependerá cada vez más del trabajo en equipo en vez de depender de estrellas individuales.

#### *Cooperación*

Se dice que las personas individuales cooperan cuando sus esfuerzos se integran sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo. A mayor integración, mayor es el grado de cooperación.

Desde un punto de vista económico, la supervivencia de las empresas depende de que puedan mantenerse por delante de sus competidores, y la competencia pone de manifiesto lo mejor que tienen, sin embargo, desde un punto de vista interpersonal, los críticos aseguran que se ha dado demasiado énfasis a la competencia, sobre todo a expensas de la cooperación.

Según Alfie Kohn, existen dos razones importantes que explican el fracaso de la competencia, en primer lugar, el éxito muchas veces depende de que los recursos se compartan eficientemente, cosa que prácticamente se torna imposible si unos han de trabajar contra los demás. La cooperación saca provecho de todas las habilidades representadas en un grupo, así como del proceso misterioso por el cual el todo, es decir el grupo, se convierte en algo mayor que la suma de sus partes. Por el contrario, la competencia hace que la gente se vuelva sospechosa y hostil para con los demás y se aparta de forma activa de este proceso. En segundo lugar, la competencia, por lo general, no promueve la excelencia ya que se trata de hacer las cosas simplemente ganando a los demás y no cuidando que estén bien hechas, el parámetro está simplemente en superar al contrario sin por ello, asegurar que se ha realizado un buen trabajo.

La cooperación puede estimularse mediante sistemas compensatorios que refuercen el trabajo realizado en equipo, así como los logros individuales.

#### *Confianza*

Se define como la fe recíproca en las intenciones y en la conducta de otras personas. Cuando vemos a otros actuando de una manera que deja traslucir su confianza en nosotros, nos sentimos más predispuestos a

corresponder confiando más en ellos. A la inversa, terminamos desconfiando de aquellos cuyas acciones parecen quebrantar nuestra confianza o manifiestan desconfiar de nosotros. Es decir, tendemos a dar lo mismo que nos dan: la confianza engendra confianza, la desconfianza crea desconfianza.

Se proponen seis directrices para crear y mantener la confianza:

1. Comunicación
2. Apoyo
3. Respeto
4. Justicia
5. Previsibilidad
6. Competencia técnica y profesional.

### Cohesión

Es el proceso mediante el cual surge un cierto sentido de “nosotros” que trasciende las diferencias y motivaciones individuales. La unidad de los miembros del grupo cohesivo responde a alguna de estas razones:

1. porque se sienten bien en compañía de los demás
2. porque experimentan la necesidad de los demás para poder lograr su objetivo.

Es decir, la primera causa genera una cohesión socioemocional, en ésta, el sentido de solidaridad se desarrolla cuando los individuos derivan una satisfacción personal de su participación en el grupo; y la segunda genera la cohesión instrumental que es una sensación de unión y solidaridad que se desarrolla cuando los miembros del grupo se sienten mutuamente dependientes entre sí por creer que no les será posible alcanzar el objetivo del grupo si cada uno actúa por separado. Ambos tipos de cohesión son esenciales para el trabajo en equipo. ■

### Ejemplo de encuesta

El cuestionario se puso a prueba con un grupo de 10 alumnos para verificar que los reactivos fueran comprendidos por los estudiantes y para realizar modificaciones en los espacios del diseño del cuestionario para facilitar su aplicación. En este cuestionario se indaga sobre varios planos, el afectivo es el primordial para este ejercicio, sin embargo, también contiene algunos reactivos sobre cuestiones logísticas que ayudan en la comprensión y concientización de su estado actual de aprendizaje.

El cuestionario se aplicó a dos grupos, uno de primer ingreso (curso regular) y el otro a un grupo de recursamiento, es decir, la materia es de segundo semestre, pero lo jóvenes inscritos están cursando su 3<sup>er</sup> semestre en la preparatoria.

En el primer grupo (1<sup>er</sup> semestre), se realizaron actividades de integración al principio de semestre y se observa todavía una dinámica de reajustes más considerables en los lazos interpersonales.

En el segundo grupo (3<sup>er</sup> semestre), se debe considerar que los estudiantes que lo conforman, han quedado desprendidos, en general, de sus grupos de ingreso, pues ya no se inscriben en bloque como es la costumbre para este curso. Es decir, normalmente, los alumnos que cubren la materia de primer semestre, continúan con el mismo profesor y con los mismos compañeros al inscribir esta materia, sin embargo, los alumnos que consideramos en un grupo de recursamiento como este, pueden ser del turno vespertino que inscribieron la materia a contraturno, o que se incorporaron a un grupo que recursa todas las materias o bien, que está recursando esta materia y sus nexos afectivos se quedaron con estudiantes de otros grupos con los que ya habían convivido durante todo un año.

En ambos casos se han descartado los alumnos que ya han desertado del respectivo grupo.

## Identificación de estructura informal

IEMS Magdalena Contreras (Ignacio Manuel Altamirano)



Este cuestionario pretende identificar algunos de los lazos que conforman la estructura informal dentro del grupo académico al que perteneces en la materia de Física. Estas afinidades y nexos hacen que las tareas que realizamos como parte de tu formación en la materia sean: viables, favorecidas o se dificulten. El cuestionario no tendrá repercusión alguna en tu evaluación. Se trata de un recurso que podrá beneficiar la planeación de las actividades en esta materia. La información se mantendrá confidencial.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. Ya había comenzado los estudios de bachillerato en otra institución:  no  sí, en \_\_\_\_\_
2. Los conocimientos que adquiriré en la secundaria en la materia de Física son:  
 buenos  regulares  básicos  deficientes
3. Los conocimientos que adquiriré en la secundaria en la materia de Matemáticas son:  
 buenos  regulares  básicos  deficientes
4. La materia de Física:  
 me gusta  unas cosas me gustan y otras no  me es indiferente  no me gusta
5. La materia de Física:  
 se me dificulta  algunas cosas se me hacen fáciles y otras difíciles  se me facilita
6. El ambiente en clase de Física me parece:  
 agradable  respetuoso  estresante  desagradable  
Porque \_\_\_\_\_
7. Si tengo dudas durante la clase de Física siento que:  
 si pregunto me tacharán de torpe  
 inseguro porque tal vez mi pregunta sea muy sencilla  
 no me criticarán, pero me da pena  
 hay un ambiente adecuado para preguntar
8. Mis hábitos de estudio son:  
 casi inexistentes pues sólo está compuesto de lo que capto en la clase  
 deficientes pues cuando he tratado de estudiar no logro concentrarme  
 muy básicos pues sólo repaso para los exámenes y me distraigo fácilmente  
 buenos, soy constante y estudio periódicamente sin necesidad de que haya examen

Nota: en los siguientes reactivos cuando te refieras a una persona, especifica el nexo que tienes con esa persona (G → grupo, OG → otros grupos, F → familia, AE → amigos externos a la escuela). Ocupa sólo los espacios que requieras.

9. Indica el (o los) nombres de la (o las) personas con quienes...
  - a. ... te juntas a **hacer alguna tarea o trabajo** de la escuela  
1) \_\_\_\_\_  2) \_\_\_\_\_  3) \_\_\_\_\_  4) \_\_\_\_\_
  - b. ... te **invitan** a dejar para después el trabajo de las materias  
1) \_\_\_\_\_  2) \_\_\_\_\_  3) \_\_\_\_\_  4) \_\_\_\_\_
  - c. ... notas que les **interesa mucho más** tener amigos que realizar las tareas escolares  
1) \_\_\_\_\_  2) \_\_\_\_\_  3) \_\_\_\_\_  4) \_\_\_\_\_

- d. ... tienen **intereses no académicos** (fútbol, novi@, fiestas, etc.) que son más importantes que los estudios
- 1) \_\_\_\_\_ ( ✓ ) 2) \_\_\_\_\_ ( ) 3) \_\_\_\_\_ ( ) 4) \_\_\_\_\_ ( )
- e. ... **te apoyas** para continuar tus estudios
- 1) \_\_\_\_\_ ( ✓ ) 2) \_\_\_\_\_ ( ) 3) \_\_\_\_\_ ( ) 4) \_\_\_\_\_ ( )
10. Si tengo que resolver un problema de Física recorro a:
- 1) \_\_\_\_\_ ( ✓ ) 2) \_\_\_\_\_ ( ) 3) \_\_\_\_\_ ( ) 4) \_\_\_\_\_ ( )
11. Si tengo algún problema personal lo platico con: (escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ ( ✓ ) 2) \_\_\_\_\_ ( ) 3) \_\_\_\_\_ ( ) 4) \_\_\_\_\_ ( )
12. Si necesito hacer trabajo experimental en equipo con mis compañeros de grupo, prefiero trabajar con:  
(escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
13. Si necesito información sobre la materia (cuándo hay examen, qué dejaron de tarea, cuántos trabajos hay, etc.) le pregunto a:
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
14. Escribe los nombres de los compañeros del grupo con los que sueles juntarte. (escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_ ( ✓ ) 6) \_\_\_\_\_ 7) \_\_\_\_\_ 8) \_\_\_\_\_
15. Si necesito un consejo personal lo consulto con: (escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
16. Mi(s) mejor(es) amig@(s) en el grupo son: (escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
17. Las personas más cercanas a mí son: (escribe sus nombres en orden de preferencia)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
18. Los compañeros con quien tengo menos confianza: (escribe sus nombres comenzando con el de menor confianza)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
19. Las personas que me desagradan en el grupo son: (escribe sus nombres comenzando con el menos empático)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
20. En general el ambiente en la prepa me parece: \_\_\_\_\_
21. En general, los problemas que he tenido fuera de la escuela
- ( ✓ ) me afectan en mi desempeño en la escuela
- ( ✓ ) aunque me afectan, puedo mantener mi desempeño en la escuela más o menos igual que siempre
- ( ✓ ) no me afectan en lo absoluto
22. Si me entero de un rumor sobre el grupo generalmente me lo cuenta: (escribe sus nombres)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_
23. Si me entero de un rumor de "algo o alguien" relacionado con el grupo se lo cuento a: (escribe sus nombres)
- 1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_



## Anexo D

### Ejemplos de sociomátrices

Se consideraron a 27 alumnos como miembros del grupo de primer semestre, sin embargo, hay estudiantes que presentan un índice de asistencias muy bajo. Se les ha considerado en el análisis debido a que tienen vínculos importantes con los estudiantes que asisten.

#### Sociomátriz con valores sociométricos. Grupo de 1<sup>er</sup> semestre

	Bety	Carlos	Alexa	Alexis	Pacho	Monse	Juan	María	Manuel	Pamela	Alejandro	Abraham	Isabel	Iván	Leo	César	Sandra	Juana	Miguel	Gabriel	Pancho	Emanuel	Nelson	Ernesto	Chavez	Beto	Fer	Ep val	Ep	RP
Bety	■				1	5				1	2	1	1					1			3	2	2			4		15	5	2
Carlos		■							1		2	1				4	1				3		5		1			18	8	1
Alexa	3		■																			4	5					12	3	
Alexis				■																								0		
Paco					■																							0	0	
Montserrat	4		1	1		■					1	1					1		2		3	5			1		17	7	2	
Juan							■																					0		
María								■		3	4														5		12	3	3	
Manuel		4							■	5	2						3										14	4	1	
Pamela								5		■	3						1	1		1					4		12	3	3	
Alejandro		5									■													4			9	2	1	
Abraham							4		5			■													3		12	3	3	
Isabel	1				1			1			1		■			4	5	1		3		2					17	7	5	
Iván														■													0	0		
Leo						1				1	1				■												0	0		
César		2	1							1	1		3			■	4			5	1						14	4	3	
Sandra			1										4				■			5							13	4	3	
Juana																		■									0			
Miguel									2		1								■		3	5			4		12	3	2	
Gabriel										2	1		3			5	4			■						4	14	4	2	
Pancho	3																				■	5			4		12	3	2	
Emanuel																						■			4		12	3	3	
Nelson																							■				0	0		
Ernesto																								■			0	0		
Chavez							4		3		5														■		12	3	3	
Beto								1		1		2					3		5	4		1	1		■		18	8	2	
Fer																										■	0			
Sp val	11	11	0	1	0	6	0	13	5	11	9	12	16	0	0	16	20	1	10	20	14	24	11	4	13	17	0			
Sp	4	3	0	1	0	2	0	3	4	3	4	3	7	0	0	4	6	1	3	5	4	7	3	1	4	5	0			
Sn			1	2	1		1			1	5	2					2	2		1	1									

Aparece en color azul las selecciones positivas mutuas, en color rojo las elecciones de desagrado (no ponderadas). En color naranja los alumnos ausentes en la aplicación del cuestionario y en verde los que sus respuestas son claramente erróneas (expresaron adjetivos calificativos en lugar de nombres de compañeros).

En el segundo grupo, el de recursamiento, también se omitieron los estudiantes que han desertado, quedando un grupo de 23 estudiantes. Se puede observar que existe un criterio un poco más selectivo debido a que la mayoría interactúa más cercanamente con quienes tuvieron trato en semestres anteriores. En algunos casos, los estudiantes señalaron a compañeros que no pertenecen al grupo, a pesar de la instrucción en el cuestionario; podría interpretarse, después de platicar con ellos, que sus lazos afectivos ya están mucho más definidos y que no existe una flexibilidad muy grande para la convivencia en cercanía con otros compañeros por el simple hecho de compartir una clase.

### Sociomatriz con valores sociométricos. Grupo de 3er semestre

	Mario	Pao	Alan	Juan	Roberto	Jimena	Eduardo	Ángel	Alexis	Sofi	Manuel	Antonio	Oscar	Yesenia	Karen	Edith	Kevin	Ale	Isaac	Nati	Mary	Luis	Jazmín	Anel	Ep val	Ep	Rp
Mario	■		1	3	1	5									1			4	1				2	18	8	2	
Pao	4	■		3	5		2															1		15	5	1	
Alan			■		3	5			5								2			1	4		1	15	5	5	
Juan				■		5						1						4						9	2	1	
Roberto		3		■					5					1			4							12	3	2	
Jimena			5		■															4				9	2	1	
Eduardo	4			5		■						1						3						12	3	1	
Ángel							■													5				5	1		
Alexis			5			3		■														4		12	3	2	
Sofi					3				■									4						7	2	1	
Manuel										■														0	0		
Antonio							5				■						4							9	2		
Oscar												■										5		5	1		
Yesenia													■											0	0		
Karen	2	1							3						■		1						4	5	14	4	3
Edith																■								0	0		
Kevin			2										4				■				3	5		14	4	2	
Ale																		■						0	0		
Isaac																			■					0	0		
Nati																				■		5	1	5	1		
Mary	2		4			5															■	1		15	5	5	
Luis			5		3				4						1							■	2	1	15	5	3
Jazmín						1									5	4							■	3	12	3	2
Anel										3					5									■	12	3	2
Sp val	12	3	22	8	9	12	20	0	9	13	0	0	4	0	11	4	9	8	11	5	10	24	11	10			
Sp	4	1	6	2	3	4	4	0	2	4	0	0	1	0	3	1	3	2	3	1	5	6	4	3			
			1			1							2		2		1				1		3				

Aparece en color azul las selecciones positivas mutuas, en color rojo las elecciones de desagrado (no ponderadas). En color naranja los alumnos ausentes en la aplicación del cuestionario.

En ambos casos se consideran nombres al azar para salvaguardar la privacidad de los alumnos. ■

## Anexo E

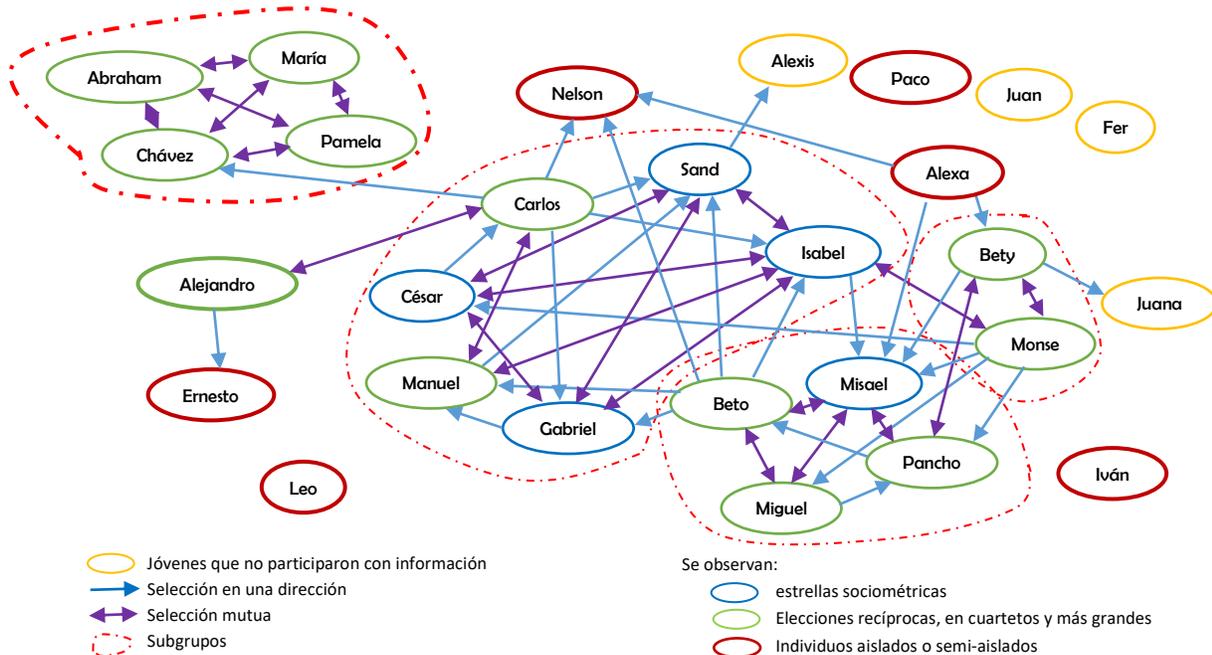
### Ejemplos de sociogramas de apoyo al diagnóstico

Los ejemplos aquí mostrados muestran el mapa de la estructura informal en el plano afectivo de una manera muy visual. Es una herramienta que facilita la interacción entre los jóvenes estudiantes y puede apoyar a la indagación de posibles factores que afecten el progreso en la vida académica. Un estudiante que no tiene lasos afectivos dentro del grupo es más susceptible de abandonar la escuela o buscar un grupo, dentro o fuera de la misma, que le dé la comodidad de ser aceptado sin el esfuerzo natural que implica cultivar una relación en un ámbito académico.

Los lazos negativos pueden hacer notar un foco rojo de algún aspecto que el joven no está logrando manejar como un rol sano dentro de los subgrupos. El profesor podría tener un indicio de dónde buscar alguna circunstancia que esté a su alcance modificar o canalizar hacia un especialista antes de que abandone su proceso de aprendizaje en la escuela.

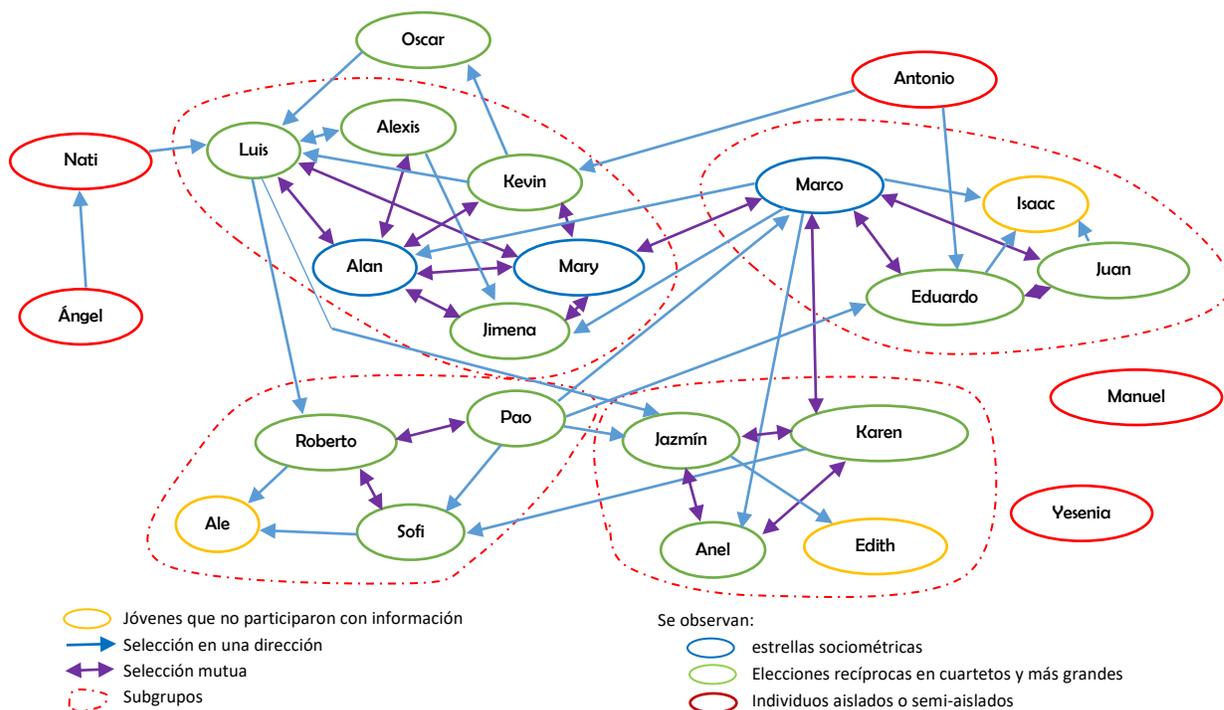
143

#### Sociograma afectivo del grupo de 1<sup>er</sup> semestre



Para el grupo de 3<sup>er</sup> semestre se puede observar en el sociograma una asociación un tanto más discreta y selectiva. La relación que hay entre los estudiantes es más razonada en el ámbito académico y la mayoría tiene sus amistades en la preparatoria más delimitadas, no se adhieren a los compañeros de clase, a menos que sean conocidos anteriormente, pues en este tipo de grupo se tiene menos pertenencia. Aunque no se muestran un poco más abiertos a la interacción en apoyo académico.

### Sociograma afectivo del grupo de 3<sup>er</sup> semestre



## Glosario de términos

---

**Cultura** patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que determinan en forma importante el comportamiento de individuos y grupos.

**Comunicación de racimo** sistema de comunicación informal en la organización, manera en que se transmiten los rumores. Esta información sustituye a la que viaja a través de los canales oficiales; aunque imprecisa, funciona como señal de alarma en cambios organizacionales, es catártica, de asimilación o fortalecedora de descontento.

**Diagnóstico organizacional** proceso analítico que permite aproximarse a la situación real de la organización en un momento dado, para identificar problemáticas, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, con el fin de corregir las problemáticas y aprovechar las oportunidades.

**Estructura organizacional formal** engloba el diseño organizacional que proporciona orden y claridad a la organización; busca proporcionar una manera de darle perdurabilidad a los esfuerzos de la organización más allá de los individuos particulares; tiene el fin de lograr el equilibrio entre la especialización y la coordinación. Define tipos de comportamiento laboral que tienen a repetirse en el tiempo. Sirve de base para la formación de relaciones entre los individuos (red informal).

**Estructuras organizacionales informales** surgen a partir de las organizaciones informales generadas en un entorno, éstas pueden llegar a tener mayor influencia sobre la organización que lo planeado en el diseño organizacional. Alteran, optimizan, entorpece, modifican o rigen procesos dentro de la organización. Generan patrones sobre los cuales el diseño organizacional no tiene control y pueden ser tan significativas como la cultura.

**Enlaces individuales** personas que de manera consistente se comunican a través de cualquiera de los patrones de racimo, son conocidas comúnmente como "chismosos". Suelen tener un carácter amistoso y extrovertido; ocupan posiciones que les permiten estar en el cruce de las líneas intergrupales.

**Equipo** pequeño número de gente con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito, objetivos de desempeño, y un enfoque común, por los cuales se sienten mutuamente responsables. Son grupos de tareas que han ido madurando, el compromiso los transforma en unidades poderosas de desempeño colectivo.

**Grupo** conjunto de personas que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo común, pueden o no, trabajar en cercanía física. No existe complementariedad entre sus capacidades al realizar la tarea.

**Lider** demuestra superioridad sobre los demás miembros del grupo, al menos, en alguna capacidad, competencia o conocimiento técnico de carácter valioso para el grupo en una situación particular. No presenta un rasgo psicológico individual predeterminado. Es

de naturaleza esencialmente informal y su relación con las necesidades del grupo se restringe a un tiempo o lugar particular. Es seleccionado por el grupo por ser el que parece más adecuado para enfrentarse a los problemas del momento, el individuo cuya personalidad concentra las actitudes del grupo en ese momento. (Un grupo enfermo, inevitablemente elige a un líder enfermo)

**Organizaciones informales** conjunto de interacciones y relaciones sociales (de acercamiento o rechazo) entre personas que conviven dentro de un entorno. Surge de manera natural y espontánea y se fortalecen con la convivencia. En una organización se estimula con la cercanía de interacción entre procesos o de manera física. Comprende aspectos no planeados en el diseño organizacional por lo que no son controlados por la misma, puede alterar (positiva o negativamente) el funcionamiento de la organización.

**Sociograma** representación gráfica de los nexos entre los individuos que conforman un conjunto (grupo, equipo, organización, etc.) en un entorno determinado, es decir, muestran gráficamente las redes informales en un entorno. Estos pueden expresar los nexos de agrado o rechazo.

**Sociometría** método cuantitativo que pretende medir y modelar las relaciones interpersonales en un grupo de individuos en cierto entorno permanente.

**Topos organizacionales** personas que utilizan la comunicación de racimo para obtener información, generalmente negativa, que les permita tomar ventaja en poder y status. Desvían la atención de los miembros poderosos con la información obtenida, lejos de sí mismos para posicionarse como miembros más competentes y útiles que los demás.



# Índice de tablas y figuras.

---

## Capítulo uno

Figura 1-1. Representación de una organización como un sistema y sus procesos.	14
Figura 1-2. Diagrama del proceso de comunicación.	26
Tabla 1-1. Condiciones y resultados en producción de la segunda serie de experimentos.	32

## Capítulo dos

Estructuras clásicas	44
Estructuras organizacionales derivadas	46
Nuevas formas de estructuras organizacionales	49
Figura 2-1. Aspectos de la personalidad de un individuo que determinan su forma de comunicar (gráfica en ventana de Johari)	56
Figura 2-2. Tipos de mensajes en la comunicación de dos personas. <b>A:</b> comunicación abierta, <b>B:</b> fugas o revelaciones inconscientes, <b>C:</b> confianzas u honestidad en la comunicación, <b>D:</b> contagio emocional.	57
Figura 2-3. Representación gráfica del Rol Individual.	71
Figura 2-4. Redes de roles, conexiones entre los que desempeñan el rol (emisor) y quienes lo reciben (persona focal o receptor).	74
Figura 2-5. Modelo general para analizar un episodio de rol.	76
Tabla 2-1. Problemas de entrada a un grupo que provoca en los miembros un comportamiento auto-orientado.	58
Tabla 2-2. Funciones relativas a la tarea y de mantenimiento en los grupos.	58
Tabla 2-3. Descripción de la tarea de roles.	72
Tabla 2-4. Descripción del sostenimiento del rol.	73

## Capítulo tres

Figura 3 -1. Grados de control y naturalidad de los diferentes métodos de investigación.	81
Figura 3-2. Proceso básico de la metodología de sistemas suaves.	88
Figura 3-3. Modelo conceptual de un proceso de transformación para una biblioteca.	92
Figura 3-4. Modelo conceptual de una biblioteca, segundo nivel de aproximación.	93
Figura 3-5. Los cuatro pasos para el control de procesos.	94

Tabla 3 -1. Tipos de métodos y sus características.	81
Tabla 3-2. Contrastes entre algunos tipos de organización o estructura grupal.	99
Tabla 3-3. Virtudes y limitaciones de la sociometría y sus instrumentos.	102

## Capítulo cuatro

Figura 4-1. Mapa conceptual de intervención de diagnóstico en organizaciones.	106
Figura 4-2. Diagrama sociométrico. Apoyo a las ideas en un departamento de un laboratorio de investigación y desarrollo. Debido a que las elecciones solo pueden ser positivas o de apoyo, en este caso, sólo se diferencia: con azul las relaciones internas al grupo; con amarillo las relaciones con otro departamento; y con rojo las relaciones con externos.	122
Figura 4-3. Sociograma ilustrativo asociado al cuento de cenicienta con las redes sociales reales e imaginaria.	123
Figura 4-4. Núcleos sociológicos básicos. Elección recíproca de: pares, tríos y cuartetos respectivamente.	124
Figura 4-5. Núcleos sociológicos básicos. Elecciones no recíprocas.	124
Figura 4-6. Núcleos sociológicos básicos. Estrella sociográfica.	124
Tabla 4-1. Ejemplo del formato y llenado de una sociomatrix.	119
Tabla 4-2. Los valores sociométricos.	119
Tabla 4-3. Sociomatrix complementada con los valores sociométricos.	120



# Bibliografía y referencias.

---

## libros

- Charles O'Reilly. *Corporaciones, cultura y compromiso: la motivación y el control social en las organizaciones*, University of California at Berkeley.
- Colin Eden, Sue Jones, David Sims, *Messing About in Problems*. Pergamon Press, 1983.
- E. Mayo. *Problemas sociales de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1977.
- Goodman Michael B. *Corporate Communications for Executives*. State University of New York Press, 1989. Reeditado por Dirección de Educación continua de la Universidad Iberoamericana.
- Hendiré Weisinger. *La inteligencia emocional en el trabajo*. Punto de lectura, España, 2001.
- Henry H. Albers. *Principios de organización y dirección*. México, Limusa, 1981.
- J. A. C. Brown. *La psicología social en la industria*. México, Fondo de Cultura Económica, 1998.
- J. L. Moreno. *Fundamentos de la sociometría*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1972. pp. 83-99.
- Jones. *Contemporary Management*. Segunda Edición, USA, McGraw Hill, 2000. Capítulo 9 (Control y cultura organizacional).
- Robert K. Cooper, Ayman Sawaf. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma, México, 1998.
- Robert Kreitner, Angelo Kinicki. *Organizational behavior*, Quinta edición, USA, MacGraw Hill, 2001.
- Roy Payne, Cary L. Cooper. *Grupos de trabajo en organizaciones*. México, Limusa, 1986.
- Russell L. Ackoff. *Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis*. México, Limusa, 1989.
- Schein H Edgar. *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1969.
- Warren B. Brown, Dennis J. Moberg. *Teoría de la organización y la administración Enfoque integral*. México, Limusa, 1990.

149

## artículos

- Checkland, Peter, *Model Validation in Soft Systems Practice*, Systems Research, Vol. 12, No. 1, 1995, pp. 47-54
- CHECKLAND, P., *Systems Thinking, Systems Practice*, JOHN WILEY & SONS, N.Y., 1981, APENDIX 1.
- Checkland and Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons Ltd., 1990, pp. 280-284
- Eden C., *Cognitive Maps as a Visionary Tool*, LONG, RANGE PLANNING, VOL. 24, 1990.
- H. Schwartz y S. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 1981, págs 30-48
- Novak, J. y Gowin, *Aprendiendo a Aprender*, Martínez Roca, Barcelona ,1984, pp. 33-116
- Peter Checkland, *Systems thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, 1981, pp. 161-190
- "Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", *Psych. Rev.*, 44, 1947

## internet

- Board de Robert Resumen con base en el libro: *El psicoanálisis de las organizaciones*. RedPsicología>Biblioteca>Resumenes de Psicología. 2002. Capítulos 1-7-8-10. <http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps-board.htm>
- Juan Sebastián Fernández Prados. *Sociología de los grupos escolares: Sociometría y dinámica de grupos*. Universidad de Almería, 2000. Consultado en abril de 2002. <http://www.ual.es/Universidad/Depar/Sociologia/manual/socdin.html>
- Martín Ibarra. [liveus@yahoo.com.mx](mailto:liveus@yahoo.com.mx) Monografias.com –Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas. [www.universidadabierto.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracio.../Elton\\_Mayo.html](http://www.universidadabierto.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracio.../Elton_Mayo.html) Tijuana, Baja California, México, abril.2002

- Pedro MARTÍN GUTIÉRREZ *Mapas Sociales: Método Y Ejemplos Prácticos*. Consultado en abril del 2002. [http://www.acsur.org/acsur/ahora/tomamos/documentos/mapas\\_sociales.rtf](http://www.acsur.org/acsur/ahora/tomamos/documentos/mapas_sociales.rtf)
- Patricia Carballeda. [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WgofgmRwbb0](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WgofgmRwbb0) México, 2017.

## otros

- Alberto Echegaray Sandoval. *Estructuras Organizacionales*. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería (Tesis de grado), UNAM, 1998.
- Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero. *Apuntes de la materia Técnicas Heurísticas para la planeación*. DEPMI, UNAM, 2000. Técnicas participativas.
- Salvador R. Sánchez Gutiérrez. Columna Corpora-Tipo, periódico Uno mas uno, México. Título: *La empresa, ¿bastión de la moral?*, publicado el miércoles 31 de mayo de 2000.
- Salvador R. Sánchez Gutiérrez. Columna Corpora-Tipo, periódico Uno mas uno, México. Título: *Hablar de valores*, publicado el 14 de julio de 1999.