

DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DE UN GRUPO  
EJECUTIVO DEL SENA

ADRIANA MARÍA MORENO A  
DUVÁN SALAVARRIETA T  
LUZ AMANDA ZAPATA D

Tesis para optar al título de Magister  
en Educación: orientación y consejería

Director  
OSCAR MESA MORENO  
Psicoorientador

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO  
MEDELLÍN  
1996

## AGRADECIMIENTOS

En un trabajo de investigación, son muchos los colaboradores; queremos agradecer especialmente a las siguientes personas:

A la Doctora Patricia Jaramillo Jefe del Centro de Servicios Empresariales del SENA por abrirnos las puertas para realizar la investigación y participar en la misma.

A cada uno de los integrantes del Grupo de Apoyo Administrativo del SENA.

Al Grupo de Control, constituido por los profesores del Área de Administración de la U de A,

Al profesor de estadística, Gabriel Agudelo.

Al Doctor Oscar Mesa Moreno, psicoorientador y director de la investigación; quien fue el asesor incansable que nos ayudó a llegar a la meta.

Los Autores

## CONTENIDO

pág

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS

LISTA DE GRAFICAS

LISTA DE CUADROS

INTRODUCCION

1

1. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACION

4

1.1 PROBLEMA

4

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

5

1.2.2 Específicos

5

	pág
1.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL	6
1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL	6
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 CONSIDERACIONES GENERALES	7
2.2 INTERACCION GRUPAL	13
2.2.1 Enfoque de la teoría de campo de Lewin	16
2.2.2 Enfoque interaccionai de Bales	17
2.2.3 Concepción de grupo según Bion	18
2.2.4 Teoria de las relaciones afectivas según Pages	20
2.3 TRABAJO EN EQUIPO	24
2.4 FORMACIÓN DE EQUIPOS	28
2.5 ACTUACIONES FUNCIONALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO	31
2.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	41
2.6.1 Teorías del comportamiento y motivación	42
2.6.1.1 Teoría de A. Maslow	44
2.6.1.2 Teoría de Me Gregor	45

2.6.1.3	Teoría Z - W. Oucht	46
2.6.1.4	Teoría de F. Herzberg	47
2.6.2	Estrategias de Grupo	55
2.6.2.1	Grupo T o Grupo de Entrenamiento	
2.6.2.1.1	Conceptualización	55
2.6.2.1.2	Origen del Grupo T	56
2.6.2.1.3	Finalidad del Grupo T	57
2.6.2.1.4	Estrategias y Metodologías del Grupo T	58
2.6.2.1.5	Configuración teórica del Grupo T	59
2.6.2.1.6	Objetivos del Grupo T	63
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	
3.1	GRUPOS	76
3.2	INSTRUMENTOS	76
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.4	DISEÑO	77
3.5	SISTEMA DE VARIABLES	
3.5.1	Variable Dependiente	78
3.5.2	Variables Independientes	78
3.6	SISTEMA DE HIPÓTESIS	78
3.6.1	Hipótesis General Alternativa	79

3.6.2	Hipótesis General Nula	80
3.7	TÉCNICA DE ANÁLISIS	80
3.8	CONTENIDO DE LA ESCALA MPS	81
3.9	DESCRIPCIÓN DEL GRUPO EXPERIMENTAL	88
3.10	DESCRIPCIÓN DEL GRUPO DE CONTROL	88
3.11	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	89
4.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	91
4.1	PRUEBA MPS	
4.1.1	Factor Aceptación e Integración Social	94
4.1.1.1	Grupo	94
4.1.1.2	Sexo	99
4.1.1.3	Interacciones	103
4.1.2	Factor Poder	105
4.1.2.1	Grupo	105
4.1.2.2	Sexo	108
4.1.2.3	Interacciones	111
4.1.3	Factor Seguridad	114
4.1.3.1	Grupo	114
4.1.3.2	Sexo	116
4.1.3.3	Interacciones	120

4.2	SOCIOMETRÍA	122
4.2.1	Sociograma Crupal	
4.2.1.1	Interpretación del Sociograma Grupal con elección-Tarea	134
4.2.1.2	Interpretación del Sociograma Grupal con elección-Social	137
4.2.1.3	Interpretación del Sociograma Grupal con elección-Confianza	141
4.2.2	Sociograma Individual	
4.2.3.1	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto A"	145
4.2.3.2	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto B"	149
4.2.3.3	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto C"	152
4.2.3.4	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto D"	156
4.2.3.5	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto E"	159
4.2.3.6	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto F"	162
4.2.4.7	Interpretación del Sociograma Individual "Sujeto G"	165
5.	CONCLUSIONES	168



6.	RECOMENDACIONES	170
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	171
ANEXO A.	FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL COMPONENTE ACTIVACIÓN	172
ANEXO B.	FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL COMPONENTE EXPECTATIVAS	173
ANEXO C.	FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL COMPONENTE EJECUCIÓN	174
ANEXO D.	FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL COMPONENTE SATISFACCIÓN	175
ANEXO E.	FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CON EL COMPONENTE INCENTIVOS	176
ANEXO F.	FACTOR PODER CON EL COMPONENTE ACTIVACIÓN	177
ANEXO G.	FACTOR PODER CON EL COMPONENTE EXPECTATIVAS	178
ANEXO H.	FACTOR PODER CON EL COMPONENTE SATISFACCIÓN	179
ANEXO I.	FACTOR PODER CON EL COMPONENTE INCENTIVOS	180
ANEXO J.	FACTOR PODER CON EL COMPONENTE EJECUCIÓN	181
ANEXO K.	FACTOR SEGURIDAD CON EL COMPONENTE EJECUCIÓN	182
ANEXO L.	FACTOR SEGURIDAD CON EL COMPONENTE INCENTIVOS	183
ANEXO M.	FACTOR SEGURIDAD CON EL COMPONENTE SATISFACCIÓN	184

ANEXO N.	FACTOR SEGURIDAD CON EL COMPONENTE ACTIVACIÓN	185
ANEXO Ñ.	FACTOR SEGURIDAD CON EL COMPONENTE EXPECTATIVAS	186

## LISTA DE TABLAS

		pág
TABLA	1. SIGNIFICACION DE FACTORES MOTIVACIONALES SEGUN SEXO Y GRUPO	92
TABLA	2. RELACION DE LOS FACTORES AS, PO, SE CON SEXO Y GRUPO	93
TABLA	3. RELACION DEL FACTOR INTEGRACION SOCIAL CON SEXO Y GRUPO	104
TABLA	4. RELACION DEL FACTOR PODER CON SEXO Y GRUPO	113
TABLA	5. RELACION DEL FACTOR SEGURIDAD CON SEXO Y GRUPO	121

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pag</b>
GRÁFICA 1. Sociograma Crupal Pre-intervencxón	129
GRÁFICA 2. Sociograma Grupal post-intervención	133
GRÁFICA 3. Sociograma Grupal-Tarea	136
GRÁFICA 4. Sociograma Grupal-Social	140
GRÁFICA 5. Sociograma Grupal-Confianza	144
GRÁFICA 6. Sociograma Individual "A"	148
GRÁFICA 7. Socioarama Individual "B"	151
GRÁFICA 8. sociograma Individual "C	155
GRÁFICA 9. Sociograma Individual "D'	158
GRÁFICA 10. Sociograma Individual "E'	161
GRÁFICA 11. Sociograma Individual <sup>xx</sup> F'	164
GRÁFICA 12. Sociograma Individual "G'	167

## LISTA DE CUADROS

	pág
CUADRO 1. Problemas al entrar a un grupo según teoría de Schein	39
CUADRO 2. Diferencias entre los procesos centrados en la organización y centrados en el proceso	54
CUADRO 3. Matriz sociométrica Pre-intervención Elección-Tarea	125
CUADRO 4. Matriz sociométrica Pre-intervención Elección-Social	126
CUADRO 5. Matriz sociométrica Pre-intervención Elección-Confianza	127
CUADRO 6. Matriz sociométrica Post-intervención Elección-Tarea	130
CUADRO 7. Matriz sociométrica Post-intervención Elección-Social	131
CUADRO 8. Matriz sociométrica Post-intervención Elección-Confianza	132

## **INTRODUCCIÓN**

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) como entidad gubernamental y educativa tiene la misión de liderar el fortalecimiento gerencial de los empresarios, microempresarios, empresas de economía solidaria y organizaciones generales con el fin de mejorar productividad y competitividad mediante la capacitación y desarrollo del talento humano; ofreciendo y ejecutando programas de formación integral que permitan la incorporación de personal a los procesos productivos del país para contribuir con el desarrollo social y tecnológico mediante el logro de la eficiencia institucional a partir de la calidad en la formación que imparte.

En virtud de la complejidad de los problemas que se presentan por el impacto del cambio, las exigencias de innovación permanente y las respuestas interdisciplinarias que se esperan, ha optado por el aprendizaje de la participación a través de los grupos y equipos de trabajo con la perspectiva de la implementación del trabajo en equipo; por ello fomentará la capacitación permanente del personal vinculado y establecerá convenios de cooperación con otras organizaciones.

Por tales razones se justifica que parte del personal directivo del Centro de Servicios Empresariales del Sena se abra a la experiencia y capacitación, permitiendo que esta investigación se lleve a cabo considerándolos como el Grupo Experimental.

El trabajo de investigación está compuesto sustancialmente por cuatro capítulos.

En el primero se plantea lo que es la investigación y lo que persigue; un segundo capítulo, dónde se plantea el marco conceptual, en tercer lugar el diseño metodológico que plantea el procedimiento de cómo se llevó a cabo la investigación y finalmente aparece el análisis e interpretación de la escala aplicada y de los sociogramas realizados.



**"DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN DE UN GRUPO DE  
EJECUTIVOS DEL SENA REGIONAL ANTIOQUIA - CHOCÓ"**

**1. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.1 PROBLEMA**

Incidencia del grupo de entrenamiento (Grupo T) en los factores motivacionales de Poder, Seguridad y Aceptación e Integración grupal en un grupo ejecutivo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 General**

Diagnosticar los factores motivacionales que existen y afectan al grupo de trabajo.

### **1.2.2 Específicos**

Analizar los efectos del factor motivacional relacionados con el poder después de la intervención del grupo experimental.

Determinar el grado de variación de seguridad después de la intervención con el programa de entrenamiento.

Medir las variaciones y relaciones con el factor motivacional de aceptación e integración grupal después de la intervención.

### **1.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL: MEDELLÍN-SENA**

Grupo de ejecutivos y Centro de Investigaciones y Consultorias Administrativas -CICA- U. de A.

### **1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Segundo semestre de 1995.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Con la investigación se busca respaldo teórico - práctico en los componentes psicosociales de la motivación; es claro que la teoría necesita el horizonte para permitir a la práctica encarar el aquí y nutrirse de aquella; por tanto, se presentan algunas consideraciones que tienen el propósito de dar cuenta de algunos aspectos importantes para la comprensión de los factores motivacionales presentes en la interacción grupal:

### **2.1 CONSIDERACIONES GENERALES**

Parece ser, que una de las razones por las cuales el hombre de hoy (postrimerías del siglo

XX) ha incrementado sus niveles de conflicto, es que se concibe como un fin en sí mismo y por tanto dotado de espíritu creador capaz de transformar(se); con conciencia para determinar las actividades que le permitan comprender(se) y cambiarse a sí mismo; quizá éste sea el origen de la crisis del hombre de hoy: haber descubierto los atributos de independencia, creatividad y conciencia como resultado del proceso histórico-social del cual ha derivado su protagonismo frente a sí mismo y al medio en el cual está inmerso.

En este orden de ideas la sociedad actual pretende desconocer al hombre como fin en sí mismo y lo trata como un recurso más dentro del proceso del desarrollo histórico; enfrentándolo con la maquinaria, el equipo, el capital entre otros, lo que genera no solamente la crisis mencionada sino que pone al hombre de cara a su existencia, en términos de conflicto, pero a la vez de desafío al que debe dar una respuesta;

por ello es imposible explicarnos el ordenamiento social moderno de las empresas al margen de los componentes psico-sociales de sus motivaciones.

La ruptura entre el hombre sinónimo de recurso que produce y el hombre que intenta "ser en sí mismo" está avalada por la psicología humanista, en tanto considera que "el ser humano es su centro"<sup>1</sup> y respalda esta afirmación con base en cinco principios básicos:

1. El hombre es más que la suma de sus componentes.
2. La existencia del ser humano se logra en el seno de las relaciones humanas.
3. El hombre vive de forma consciente.
4. El ser humano está en condición de elegir y decidir.

<sup>1</sup> QUITMAN, H. Psicología humanística. Barcelona : Herder  
1. 989. p. 19.

5. El ser humano vive orientado hacia una meta.

Esta manera de fundamentar lo existencial se apoya en la "fenomenología como el método científico del existencialismo"<sup>2</sup> que según Husserl es como un mirar espiritual, intuición, ya que "todo lo que el hombre sabe sobre el mundo, incluso lo aprendido a través de la ciencia, lo conoce a partir de su visión o experiencia del mundo, ... si me fijo en lo que el mundo significa para mí comprendo simultáneamente quién y qué soy yo mismo".<sup>3</sup>

En la dimensión de lo existencial desde la óptica de lo fenomenológico, la motivación confronta valores como "elección" y "decisión" que a la luz de los planteamientos de Kierkegaard configuran las características

<sup>2</sup> Ibid, p.46 - 47.

<sup>3</sup> Ibid, p. 47.

esenciales de la existencia humana presentes en la motivación hacia el trabajo, por medio de él se hace dueño de la naturaleza; mediante el trabajo demuestra que es algo más que naturaleza<sup>4</sup> Kierkegaard se refiere a un entorno en el cual el hombre se asume a partir de las interacciones; para los efectos del trabajo, por entorno se deberá interpretar lo organizacional equivalente a la acción, por ello, el trabajo se concibe organizacionalmente como el modo de inserción del yo al ámbito del trabajo para desarrollar tareas determinadas que servirán para canalizar los esfuerzos de interacción y expresión de la vivencia. En consecuencia, el axioma que reconoce en la organización un fenómeno social total<sup>5</sup>, dimensiona esta experiencia hacia la vivencia de los sujetos comprometidos con la organización; en síntesis: "Es necesario encontrar la sociedad en la

<sup>4</sup> Ibid, p. 51.

<sup>3</sup> VILLAMIZAR J. Cultura Organizacional. s.l : LEGIS, 1992.  
p. 26.



organización y considerarla como uno de los campos donde diariamente los humanos se comprometen en la producción de lo social y del sentido de su mundo"<sup>6</sup>, por ello, las organizaciones deben connotarse como sistemas socio - culturales holísticos capaces de albergar una multiplicidad de modos recíprocos de integración. En este sentido y desde el punto de vista estructural,

"cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

a) Sistema socio estructural: Compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.

b) Sistema cultural: Que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.

c) Empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos''.

<sup>6</sup> Ibid, p.73.

<sup>7</sup> Ibid. p.94.

Por lo anterior se concluye que

"es a partir de la identidad con el trabajo cuando se reconoce mejor la pertenencia a un grupo. Esta identidad hace significativo lo que una persona hace para la organización, determinando su papel y sus funciones... además, la identidad en el trabajo al definir el sitio a partir del cual un individuo mira la organización, influye enormemente en la visión que de ella tiene la persona. La visión de la organización ofrece un marco dentro del cual los individuos dan un <sup>8</sup>sentido a lo que hacen ellos y los demás".

## **2.2 INTERACCIÓN GRUPAL**

La relación grupo - Interacción implica retomar esta categoría para buscar una aproximación conceptual:

Una encuesta mencionada por Anzieu y Martin orienta al respecto:

<sup>8</sup> Ibid. p. 114.

"La noción de grupo es inexistente para la mayor parte de los sujetos. El grupo es efímero, dominado por el azar. Sólo existen las relaciones interindividuales".<sup>9</sup>

Davis define el grupo como

"un conjunto de personas entre quienes (por definición u observación), existe un conjunto de relaciones definibles u observables... hay 3 clases de variables que afectan la actuación y el comportamiento del grupo; los factores personales tales como los motivos, las percepciones, las aptitudes y los rasgos de la personalidad, el entorno (espacial y social) en el que tiene lugar la acción del grupo y las variables relacionadas con las<sub>10</sub> tareas o metas inmediatas del grupo".

Es importante destacar que los elementos básicos de un grupo están conformados por lo psico y los socio- procesos, concebido el primero como lo que siente y percibe el individuo con respecto al grupo y los socio -

<sup>9</sup> ANZIEU D. Y MARTIN J. La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapeluz, 1989. p. 11

<sup>10</sup> DAVIS. J. Group Performance, Addison-Wesley, Reading , Mass. 1969. p. 4.

procesos entendidos como una resultante de los procesos de éste.

Por lo anterior, el concepto "grupo" se constituye en el factor aglutinante de las relaciones del individuo con los otros; esta relación grupal no se queda en una simple generalización teórica, trasciende a la relación de intercambio en términos de "el grupo, lo colectivo, la sociedad como realidades que dan consistencia e importancia al individuo"<sup>11</sup>; esta trascendencia se refleja en la construcción de teorías de grupo, por lo que haremos referencia a las de mayor pertinencia con los intereses investigativos en el ámbito de la psicología social.

<sup>11</sup> SBANDI, P. Psicología de Grupos. Barcelona : Herder,1980.  
p.19.

### **2.2.1 Enfoque de la teoría de campo de Lewin:**

Precisa que "el grupo es un todo que debe ser considerado como dinámico en cuanto que se haya constantemente sometido a la influencia de diversas fuerzas. El todo no es comprensible sin sus partes, pero las partes constituyen un todo por la interdependencia mutua en que se hallan"<sup>12</sup>.

Lewin en su teoría utiliza conceptos tomados de la física y la matemática, en este sentido se refiere al concepto de "campo" explicado en términos de una totalidad de hechos simultáneos considerados como mutuamente dependientes unos de otros.

En la concepción de grupo de Lewin se hace énfasis en el concepto de interdependencia mutua de los miembros del grupo anotando la importancia del papel que desempeña esta

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 72 - 74

categoría de análisis en el sentido de grupo como totalidad.

**2.2.2 Enfoque interaccional de Bales:** Es la postura teórica más explícita con respecto a la relación grupo - interacción; en tanto Lewin busca entender las relaciones de interdependencia entre los miembros de un grupo, los interaccionistas consideran que es la observación de las interacciones la que nos permitirá comprender mejor la vida grupal.

Bales describe la interacción como un acto en el cual la comunicación verbal o no verbal puede ser entendida por los demás como una simple expresión, finalmente afirma que la interacción puede ser considerada como un intercambio de intervenciones; esta línea de análisis permite inferir por la observación de las interacciones la estructura del grupo a partir de los hechos, concluir sobre

situaciones de un grupo con respecto a sus miembros y buscar aproximaciones sustentadas hacia un diagnóstico de grupo, es claro que las interacciones no bastan por sí solas para describir la vida del grupo.

**2.2.3 Concepción de grupo según Bion:** El hilo conductor del grupo según Bion es el enfoque terapéutico, concepción sustentada en la interpretación (aporte Kleiniano) y en el apoyo logístico de la psicoterapia grupal freudiana; conduce su teorización hacia el abordaje de las relaciones que existen entre los miembros de un grupo pequeño con base en tres supuestos básicos:

1. La dependencia: Según la cual los miembros del grupo buscan protección en determinadas personas del mismo en ciertas circunstancias emocionales.

2. Formación de parejas: para intentar dar al grupo una "nueva dirección", para Bion la pareja es "indicio de esperanza"<sup>13</sup> por ello no debe nacer el líder y poder permitirle al grupo vivir una actitud de expectación mesiánica.

3. El grupo se reúne para luchar contra algo o rehuirlo, en este sentido Bion asume que el grupo buscará descargar agresiones o huir del peligro.

Los supuestos permiten explorar las experiencias o reacciones contra la angustia que, según Bion, surge cada vez que el hombre se halla en grupo, aunque anota que tales supuestos no son por sí solos la explicación última sobre la compleja problemática grupal.

<sup>13</sup> Ibid, p. 81.



#### **2.2.4 Teoría de las relaciones afectivas según**

**Pages:** El supuesto rector de esta teoría es la existencia de la afectividad en grupos; localizada como el sentimiento predominante e inconsciente que dirige la vida del grupo en todos sus planos. Los componentes que alimentan la tesis de Pages para dar cuenta de la afectividad en relación directa con el otro son

“la vivencia de la separación, la solidaridad en esta vivencia, su validez general, la angustia ante la separación, la reacción defensiva contra la misma, y la aceptación de la separación que hace posible el amor auténtico”<sup>14</sup>.

Según Pages la base del lazo afectivo que da vía libre a la vida grupal es la “co-presencia de varias personas en un mismo grupo” lo que facilitaría la experiencia de una relación emocional ante sus miembros para hacer que cada uno se aperciba del otro en su calidad de ajeno

<sup>14</sup> Ibid, p. 84.

a él. Es como la conciencia para estar de cara a un OTRO.

Pages coincide con Bion en tanto admite que los fenómenos de grupo se pueden considerar como "sistemas colectivos de defensa" por la concepción que se tiene de la angustia y la manera de afrontarla grupalmente.

En términos generales hemos resaltado la figura propuesta por Kierkegaard: El individuo en interacción con el entorno para dar cuenta de su condición de ser social en tanto se ha considerado históricamente que el vivir en grupo es como la marca de clase de la existencia humana, ya que se concibe como una necesidad primaria del hombre.

Otro conector con la línea de análisis es la figura del grupo como el medio que hace posible la interacción, así se introduce la noción de grupo hasta lograr su condición de categoría de

análisis articulada a elaboraciones teóricas de las cuales se toman algunas de las más significativas para situar al individuo en proceso interactivo no sólo con los otros sino, particularmente, consigo mismo.

En esta dirección se busca focalizar la motivación como factor nucleador de componentes psico-sociales con marcada incidencia en sus relaciones de intercambio.

Sobre la motivación también existen diversas connotaciones; entre algunos de los psicólogos que la definen, tenemos a:

Whittaker, quien señala que

"motivación es un término amplio utilizado en psicología para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo o que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Los motivos pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza, o aprendidos; pero, cuando son despertados, inician una actividad

dirigida hacia determinadas  
finalidades”<sup>15</sup>.

Por su parte Linda Davidoff, indica que “motivo o motivación se refiere a un estado interno que puede ser el resultado de una necesidad y se le caracteriza como algo que actúa o excita una conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento instigador”<sup>16</sup> y que “...Los incentivos se definen como objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción”<sup>17</sup>.

Es de anotar que en la actual década (años 90) las consideraciones sobre la motivación han logrado altos niveles de penetración en las organizaciones, y es en este contexto en el que abordaremos la motivación, concibiéndola como los elementos que activan y dirigen la conducta

<sup>15</sup> WHITTAKER, J. Psicología. México : Interamericana, 1988. p.145.

<sup>16</sup> DAVIDOFF, L. Psicología. México : Me Graw - Hill. 1989. p.331.

<sup>17</sup> Ibid, p.332

orientada hacia la acción y realización satisfactoria de una serie de necesidades vinculadas con la conducta afectiva de los seres humanos en las distintas tareas; de su condición de variable sustancial para el trabajo se espera una mayor comprensión de la conducta humana, aunque somos consecuentes con los niveles de complejidad de los procesos motivacionales por cuanto no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, oscilantes y móviles lo que aumenta las dificultades para su evaluación.

### **2.3 TRABAJO EN EQUIPO**

Como se indicó, el contexto motivacional del análisis son las organizaciones, en consecuencia, es válido retomar la idea de hombre como fin en sí mismo en el marco de la importancia que las instituciones están dando

al ser humano en virtud de las nuevas concepciones administrativas y de los cambios socio - laborales y políticos y, de manera especial!sima, porque finalmente se ha aceptado que cada persona está en capacidad y disposición para elegir los caminos de su auto-realización en el trabajo como tan acertadamente se señalaba en los principios básicos propuestos por la psicología humanista. Por ello el grupo aparece como primera manifestación del trabajo colectivo y hace presencia en las organizaciones por medio de los equipos de trabajo como la forma más elaborada del trabajo colectivo. Conviene al respecto, hacer una rápida referencia etimológica;

"la palabra equipo proviene del escandinavo skip que significa barco y del francés equipage, término que designa a la tripulación en el sentido de conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación, por tanto, un equipo de trabajo es una entidad social altamente

organizada hacia la consecución de una tarea común<sup>18</sup> .

En esta perspectiva teórica se entiende que

"el equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal"<sup>19</sup> .

Por lo anterior, cada uno de los integrantes del equipo de trabajo debe tener claridad con respecto a las motivaciones que subyacen en los demás cuando la orientación es hacia la búsqueda conjunta de los objetivos del equipo, esta respuesta implica lo que Peter Senge en su obra la Quinta Disciplina<sup>20</sup> llamó "aprendizaje en equipo"; entendido como el proceso de "alinearse" y desarrollar la capacidad para crear los resultados que sus miembros desean; esta "alineación" puede lograrse a partir de la

<sup>18</sup> GARCÍA DÍAZ, M. y otros. El trabajo en equipo. México :

Fondo Educativo Interamericano, 1983. p.70.

<sup>19</sup> Ibid, p.71

<sup>20</sup> SENGE, P. La Quinta Disciplina. Barcelona : Granice, 1990. p.490.

disciplina por lograr una visión compartida con base en el dominio personal, el diálogo y la discusión? como las maneras en que conversan los equipos. Es de anotar que el diálogo y la discusión son potencialmente complementarios en tanto comparten la sinergia como el factor que dinamiza esta diferencia. En la actualidad la "disciplina del aprendizaje en equipo" está a punto de lograr grandes innovaciones pues, gradualmente se está aprendiendo a practicar; de hecho la investigación que nos ocupa tiene como uno de sus propósitos, el de dar a conocer los componentes de la interacción según la motivación. Una de las vertientes de trabajo está orientada hacia la formación de equipos como la fase previa a la consolidación del trabajo en equipo propiamente dicho.



## **2.4 FORMACIÓN DE EQUIPOS: PUNTO DE PARTIDA**

Por formación de equipos se entiende una de las tantas prácticas gerenciales que existen, consiste en un programa de largo alcance para buscar con la gente formas de poner en común sus esfuerzos encaminados a mejorar la afectividad de un grupo de trabajo.

Una rápida visión sobre el origen de los equipos mostrará los avances de la teoría y práctica organizacionales; históricamente la idea de equipo se encuentra "a fines de los años veinte y principios de los años treinta con los ahora clásicos estudios Hawthorne"<sup>21</sup>, con Elton Mayo como uno de los investigadores; de este experimento la idea más relevante para nuestro interés es que después de muchos

<sup>21</sup> DYER, W. Formación de equipos, s.l :fondo educativo interamericano, 1981. p.7.

análisis si factor más significativo fue la formación de un sentido de identidad de grupo.

En esta misma línea, Me Gregor en su trabajo sobre "el aspecto humano de la empresa", describe la estructura de un equipo gerencial y dice que su principal característica es la "unidad de propósito". Estos apoyos teórico - prácticos, entre otros, permiten mostrar el horizonte hacia el cual avanzan muchas organizaciones modernas que advierten en la formación de equipos un factor integrador necesario para concebir programas de desarrollo organizacional de impacto por cuanto se evidencia la necesidad de entrenamiento no solamente de gerente y directivos sino de todo el grupo de trabajo; el pre-requisito para iniciar el desarrollo de equipo es la evaluación de los aspectos que requieren ser mejorados por medio de la formación de equipos con uno de los métodos adecuados. Posterior a

este análisis se parte de la "necesidad" identificada para revisar los aspectos que están perturbando o interfiriendo el logro de las metas propuestas en la organización; en tal sentido se afirma que "el desarrollo de equipos es un proceso para revitalizar un sistema social puesto que busca mejorar una condición (o condiciones)..."<sup>22</sup>. Esta etapa es determinante porque da sustento al diagnóstico, el cual se nutre de la recopilación de una información concreta sobre las condiciones presentes en el sistema objeto de estudio y poder determinar la forma de mejorar la efectividad de un grupo que debe trabajar conjuntamente.

<sup>22</sup> GARCÍA DÍAZ y Otros, Op. cit p. 38 y 45.

## 2.5 ACTUACIONES FUNCIONALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Respecto a las actuaciones funcionales de los miembros del grupo, Schein hace las siguientes afirmaciones:

"La premisa teórica fundamentalmente es la siguiente: Cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro esté orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de un grupo. A medida que declina este comportamiento orientado hacia lo personal, los miembros comienzan a prestarse más atención unos a otros y a prestar todos más atención al trabajo. Las clases de comportamiento que ayudan al grupo a formarse y mantenerse ocurren, entonces, al mismo tiempo que los comportamientos encaminados a realizar el trabajo del grupo. Me gustaría describir estos pasos en orden cronológico porque ocurren más o menos así, uno tras otro, aunque cada fase pueda sobreponerse, en parte, a otras.

## **FASE 1. PROBLEMAS AL ENTRAR A UN GRUPO; COMPORTAMIENTO AUTO-ORIENTADO**

Los problemas que tiene una persona al entrar a un grupo nuevo, se derivan de ciertos problemas emocionales subyacentes que se deben resolver antes de que pueda sentirse a gusto en la nueva situación.

Cuatro de tales problemas se pueden identificar fácilmente:

a) Identidad: Uno de estos problemas es el de elegir un papel o identidad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo. En otras palabras, cada nuevo miembro del grupo ya sea que se dé cuenta de ello o no, debe encontrar una respuesta a la pregunta: "¿quién soy y qué voy a hacer en este grupo?"

Esta cuestión surge en primer lugar porque, en una determinada situación, podemos desempeñar papeles y comportarnos de diversas maneras. ¿Debo ser el líder ambicioso, emprendedor y dominante, un modelo de comportamiento que me dio buenos resultados en algunas situaciones; o debo ser el miembro humorista que descarga la tensión del grupo, un papel con el que tuve éxito otras veces; o, debo ser el miembro que escucha silencioso, como lo fui con éxito en otras situaciones? En mayor o menor grado, todos somos personas diferentes en las distintas situaciones que encontramos en nuestra vida. Por esto, siempre tenemos cierto grado de elección en las nuevas situaciones.

En comités formales o grupos de trabajo, con frecuencia, esta clase de cuestión se resuelve, en parte, por el mandato inicial. A una persona se le dice que se una a una fuerza de trabajo para que represente en ésta el punto de vista del personal, o un presidente enérgico les dice a los miembros las clases de papeles que quiere que desempeñen.

Sin embargo, tales resoluciones son, en el mejor de los casos, sólo parciales, puesto que la persona tiene todavía mucho espacio para elegir un estilo que le satisfaga y sea aceptable para los otros miembros del grupo.

Mientras la cuestión emocional exista, tenga o no la persona conciencia de ella, constituye una fuente de tensión y llevará a la persona a preocuparse ante todo de ella misma y, por consiguiente, a prestar menor atención de la debida a los otros miembros o a la tarea del grupo.

b) Control, Poder, Influencia: El segundo problema que ha de afrontar el nuevo miembro y que debe ser resuelto en el grupo, es el de la distribución de poder e influencia. Se puede tener la seguridad de que todo miembro tendrá alguna necesidad de influir sobre otros y controlarlos, pero la intensidad de esta necesidad y su forma de expresión variará de una persona a otra. Un miembro desearía influir sobre la solución real de la tarea, otro en los métodos o procedimientos usados por el grupo, un tercero desearía conseguir una posición sobresaliente en el grupo, etc.

El problema para todos los miembros al comienzo del grupo es que ninguno conoce las necesidades o estilos de los demás y, por tanto, no puede llegar a saber fácilmente quién será capaz de influir sobre quién y en qué. Por consiguiente, el consultor observará, con frecuencia, en las primeras reuniones, mucha "lucha", mucho esfuerzo de los miembros para ponerse a prueba unos a otros y para ensayar diferentes formas de influencia. El consultor debe tener cuidado para no mal interpretar este comportamiento. A simple vista, parece una clara evasión para no realizar la tarea del grupo, cualquiera que sea ésta. En el fondo, constituye un importante proceso de selección, conocimiento y avenencia de unos con otros, que los miembros necesitan hacer para reducir sus propias preocupaciones y concentrar su atención en la tarea.

Si un presidente insiste en un programa formal estricto que impida algo de este proceso de conocimiento y puesta a prueba, corre el riesgo de conseguir soluciones superficiales; porque los miembros no están listos en verdad para trabajar en la realización de la tarea, o de forzarlos a hacer su "lucha" en el proceso de la realización de la tarea, lo que frenará el progreso y minará la calidad potencial de la solución. En situaciones como ésta, el consultor debe ayudar al presidente a comprender qué función cumple este comportamiento inicial de selección en favor de los miembros; a comprender la necesidad de un lapso para la formación del grupo y a comprender que no pueden establecerse buenas comunicaciones entre los miembros

hasta que se haya reducido la preocupación de éstos por sí mismos.

**c).** Necesidades individuales y metas del grupo. El tercer problema que tiene todo miembro de un nuevo grupo es su preocupación por que las metas del grupo, establecidas al principio u originadas en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Es típico de esta preocupación hacer que la persona espere a ver cómo se desenvuelve el grupo y no se entregue demasiado a él hasta saber si las cosas van o no por el camino que desea. El problema para el grupo, como un todo, es que, si un número importante de personas adopta la actitud de esperar a ver que pasa, es difícil lograr que se inicie acción alguna. En esta situación, lo típico es que el grupo se vuelva hacia cualquier autoridad disponible para que establezca el programa y las metas o sugiera una tarea. Si el presidente responde a la presión y establece las metas, resuelve en parte el problema, pero no puede estar seguro de que las metas establecidas por él comprometan a todos los miembros lo suficiente como para lograr que realicen el trabajo.

Mejor procedimiento sería afrontar la paradoja directamente; hasta tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado, no es posible establecer metas válidas del grupo. Por consiguiente, debe dedicarse bastante tiempo para permitir a los miembros explorar lo que realmente quieren obtener del grupo. En esta situación, el papel del consultor de procesos suele ser el de hacer que el



grupo vaya más despacio y asegurar a los miembros que las primeras luchas para comunicarse unos con otros, son parte necesaria e importante del crecimiento del grupo.

d) Aceptación e intimidad: Unimos estos dos problemas porque se refieren al mismo problema, subyacente: ¿les agradaré a los otros miembros del grupo y me aceptarán?, y ¿a qué grado de acercamiento o intimidad tendremos que llegar para alcanzar un nivel de mutuo respeto y aceptación que nos permita estar a gusto?.

Para cada conjunto de personas y cada situación el grupo debe preparar normas que ayuden a resolver estos problemas. No hay un nivel óptimo o absoluto de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Este depende de los miembros, de la tarea del grupo, de la duración del tiempo de que disponga el grupo y de muchísimos otros factores. Pero, la situación constituye siempre una fuente de tensión hasta que se establecen normas de trabajo.

Al principio, el problema será de formas de trato y normas de cortesía. Al desarrollarse el grupo, se referirá esencialmente a la formalidad o informalidad de los procedimientos del grupo. En una etapa posterior, el problema consistirá en decidir si la discusión en el grupo debe apegarse a la tarea formal de éste o si es permisible y deseable que los miembros mantengan intercambios más personales entre ellos.

En los grupos de entrenamiento, el problema suele girar en torno al grado

de auto-revelación necesaria y deseable para que el proceso de aprendizaje sea óptimo.

El grupo puede tratar de establecer soluciones reglamentarias, adoptando las Reglas de Orden de Roberto u otros expedientes semejantes, pero lo probable es que, con tales procedimientos, se barra el problema y se le esconda bajo la alfombra, en vez de resolverlo realmente. El papel del consultor de procesos puede ser el de ayudar al grupo a reconocer que el problema es legítimo y que vale la pena trabajarlo.

Tipos de respuestas a los problemas emocionales. Como se ha indicado arriba, cada uno de los problemas que entraña la entrada en un grupo provoca tensión, frustración, autopreocupación.

¿Qué hace típicamente una persona al enfrentarse a los problemas subyacentes y las tensiones que provocan éstos?

Se pueden observar tres clases de patrones de manejo ante tales problemas y tensiones:

1. Manejo básicamente enérgico y acometedor.
2. Manejo básicamente tierno, que busca apoyo.
3. Comportamiento retirado, basado en la negación de todo sentimiento<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> SCHEIN, E. Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. s.l.: Fondo Educativo Interamericano, 1973. p. 33-38, tomo 1.

Igualmente Schein plantea en el mismo texto citado anteriormente el siguiente cuadro en el cual se identifican algunos problemas, así como sentimientos y reacciones sustentadas en la teoría descrita.

Problemas	Sentimientos resultantes	Reacciones (auto-orientadas)
<p><b>1. Identidad</b></p> <p>¿Quién voy a ser? del grupo?</p>	Frustración	<p><b>1. Respuestas "enérgicas"</b></p> <p>Lucha, control, resistencia a la autoridad.</p>
<p><b>2. Control e influencia</b></p> <p>¿Seré capaz de controlar e influir sobre los otros?</p>	Tensión	<p><b>2. Respuestas "tiernas"</b></p> <p>Formación de alianzas buscando apoyo y ayuda, dependencia.</p>
<p><b>3. Necesidades y metas</b></p> <p>¿Incluyen las metas del grupo mis propias necesidades?</p>	Ansiedad	<p><b>3. Respuesta de retirada o negación</b></p> <p>Pasividad, indiferencia, explotación de "la lógica y la razón".</p>
<p><b>Aceptación e intimidad</b></p> <p>¿Le agradaré al grupo y seré aceptado por él? ¿Qué tan unido estará el grupo?</p>		

CUADRO 1

El aporte de Schein se sintetiza en mostrar las bases emocionales del comportamiento privilegiando, las reacciones auto - orientadas para retroalimentar -lo individual en beneficio del grupo.

## **2.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.**

El desarrollo organizacional (D.O) tiene también una estrecha relación con los grupos; entendidos éstos en gran medida como estrategias para el crecimiento del individuo, el grupo y la organización. Según Warren Bennis, el D.O es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio en la organización.

El D.O parte de dos supuestos básicos:

1. Los grupos quieren contribuir con las metas de la organización.
2. Es la dirección de las organizaciones la que tiene que propiciar un espacio para su crecimiento y desarrollo.

Así entonces, el D.O surge en la década del 60 como un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente, orientado a educar en valores, costumbres y cultura el individuo y el grupo en la organización para que estos puedan enfrentar proactivamente los nuevos retos del cambio.

Con estas premisas básicas se articulan las teorías del comportamiento y la motivación, lo mismo que las estrategias de grupo como alternativa de desarrollo como se verá a continuación.

### **2.6.1 Teorías del comportamiento y motivación:**

Surge a partir de la teoría de las relaciones humanas con los primeros esbozos de C. Bernard y otros, resultando un enfoque especialmente sociológico y motivacional. Esta teoría pone énfasis a la organización considerada como un organismo que tiene vida y cultura propia; por

tanto, la cultura y filosofía organizacional son variables sustanciales al estudio de las mismas.

Es a partir de la teoría de las relaciones humanas y de la teoría del comportamiento de donde surgen estudios centrados en la dinámica de grupos como un intento para reducir las diferencias de poder entre jefes y subordinados e imprimir un sentido más grupal a lo individual.

La Profundización de los estudios de motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones, también posibilitó el crecimiento y estudio de los grupos.

Con las teorías de algunos psicólogos se demostró la necesidad de un nuevo enfoque hacia la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual basada en la dinámica



motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no concuerdan con los de las organizaciones; así pasaron las teorías del comportamiento a formar parte de la administración. Entre las principales teorías de la motivación dentro de la escuela del comportamiento, se tienen:

**2.6.1.1 Teoría de A. Maslow:** Afirma que las personas son dominadas por motivos o exigencias de sus necesidades internas que orientan y determinan el comportamiento, presentando así jerarquía de necesidades en forma piramidal.

En la base están las necesidades fisiológicas seguidas por las de seguridad, relaciones sociales, estima y auto-realización.

**2.6.1.2 Teoría de Me Gregor:** Basado en las ideas de Maslow. Se refiere a la administración del recurso humano con lo que ha denominado teoría X y teoría Y.

Propone como supuestos básicos para la teoría X los siguientes:

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja sólo por dinero.
- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Como supuestos básicos para la teoría Y se tienen:

- La gente tiene iniciativa y es responsable.
- La gente quiere conseguir objetivos que considera valiosos.
- La gente es capaz de ejercitar el control y la autodirección.
- La gente posee más habilidades que las que emplea en su trabajo.

El autor sitúa la dicotomía como dos estilos de administración.

**2.6.1.3 Teoría Z - W. Oucht:** Esta teoría plantea las bases filosóficas y culturales del desarrollo japonés; algunos supuestos teóricos son:

- El empleo es más de por vida.
- El proceso evolutivo y de promoción es lento.
- Las carreras no son especializadas.
- La toma de decisiones es un proceso grupal.
- La responsabilidad es colectiva.

En la teoría Z el hombre se concibe como el centro de la organización; igual importancia se da a la conformación de grupos y a los círculos de calidad o grupos de participación como factores que alimentan el desarrollo de las organizaciones. En Colombia la teoría de los círculos de calidad ya ha empezado a hacer carrera en organizaciones como ENKA de

Colombia, Carvajal y CIA., CROYDON S.A., entre otras.

**2.6.1.4 Teoría de F. HERZBERG:** Como teoría de motivación en el trabajo acentúa que el -Homo Faber- se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan en forma diferente el comportamiento humano:

**Factores ambientales o higiénicos:** como las condiciones de trabajo, supervisión, políticas administrativas, prestigio, relaciones interpersonales, seguridad personal; cualquier cambio o mejoría en los factores disminuirá la insatisfacción pero no aumentará la satisfacción.

**Factores motivacionales o de función:** como el reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo de

personal; cualquier cambio o mejoría en esos aspectos podrá motivar mejor el desempeño, puesto que la insatisfacción tiene mayor posibilidad de surgir a partir de elementos intrínsecos a la propia tarea o función.

Ahora bien el estudio de la estructura y del comportamiento humano en las organizaciones genera dos vertientes que se integran a la teoría de sistemas dando posibilidad al surgimiento del D. O. Edgar Schein muestra la diferencia entre procedimiento y estructura; lo estructural son los elementos estáticos de la organización y se refiere a los arreglos de sus diversos componentes (división del trabajo, autoridad, responsabilidad, departamentos, niveles o categorías, etc.), el procedimiento es dinámico y se refiere a las normas culturales que determinan el ambiente de una organización; la calidad de las comunicaciones, cargos y funciones asumidos por las personas dentro de los grupos, las formas como son

enfocados y resueltos los problemas, el tipo de decisiones que se toman, formas de ejercer el liderazgo, así como el sistema de valores y métodos de la organización.

Para HERZBERG la estrategia del D. O. más adecuada es la reorganización que denomina "enriquecimiento de tareas" y consiste en aumentar la responsabilidad del cargo adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes.

En el trabajo de Mc Clelland se propone la teoría de motivación cuya esencia es la necesidad de realización. El individuo con alto nivel de realización está más preocupado por un buen desempeño.

Para una mirada más elaborada del D. O. en la perspectiva del cambio es muy ilustrativo el

enfoque del profesor Merlano<sup>24</sup> quien dice que el cambio ocurre en dos sentidos:

**1. Cambios tecnológicos:** Afirma que en los últimos 14 años se han producido y adquirido más conocimientos técnicos "que desde la aparición del hombre sobre la tierra"; la ampliación del conocimiento ha generado la obsolescencia profesional muy rápidamente; ya que a los diez años de un individuo haber terminado la educación formal, surgen nuevas especialidades que implican el rápido perfeccionamiento teórico de una innovación así como su producción a escala industrial, proceso que antes de la primera guerra mundial se hacía en treinta años y hoy en más o menos nueve años.

<sup>24</sup> MERLANO, Alberto. Cambio. U de A Doc. inédito, 1995. p. 30

**2. Cambios a nivel de valores:** El impacto del cambio en valores tiene resonancia en aspectos tales como; un mayor énfasis a la causa de la paz, la transición hacia el concepto de internacionalismo de las organizaciones donde se abren paso las necesidades del individuo por la vía del pluralismo ideológico para focalizar la convivencia apoyada en la independencia; se empieza a materializar la búsqueda de una mejor calidad de vida en tanto se pasa del concepto de trabajo como fin al trabajo entendido como un medio, surgen los liderazgos participativos con un concepto de autoridad basado más en la aceptación de los otros; el hilo conductor de estos procesos es la postura hacia una ética situacional que entiende el cambio como necesario para la supervivencia de un sistema considerado como tal porque posee autonomía y baja interdependencia, lo que le permite incorporar el principio de que la única forma de cambiar permanentemente un sistema es a



partir de variar su cultura mediante un esquema evolutivo en donde lo único que hace el sistema es adaptarse al nivel cultural manifestado por sus miembros; si en este contexto del cambio se ha incorporado el trabajo con grupos sobre la base del D. O., se estará más cerca de lograr cambios culturales por la participación de los equipos de trabajo, ya que son las unidades culturales básicas de cualquier sistema.

La figura de la participación se origina en lo que A. Merlano llama "reacción pro-activa" o sea que lograda una visión de conjunto la gente sabe en que punto del sistema está y hasta donde deberá llegar; en este sentido es muy importante disponer de un referente en el cual se logren establecer las diferencias semánticas y las consecuencias operativas para distinguir los resultados que se esperan cuando los procesos están centrados en la organización o

en el proceso mismo. El siguiente cuadro<sup>25</sup>  
muestra estas diferencias.

<sup>23</sup> HARRINGTON J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Sta Fe de Bogotá: McGraw  
Hill, 1992. p.5

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

CUADRO 2

## **2.6.2 Estrategias de Grupo**

- Grupo T
- Grupo S

Teniendo en cuenta las alternativas estratégicas del desarrollo organizacional y los objetivos de la investigación, se hace necesario remitirnos al Grupo T o Grupo de entrenamiento (Training); en tal sentido, daremos especial importancia a los aspectos teórico-prácticos del Grupo T, por cuanto es la modalidad grupal desde la cual se concibe la planeación, estructuración y evaluación de la intervención que aportará los elementos necesarios para el diagnóstico, el que a su vez dará cuenta de la hipótesis propuesta.

### **2.6.2.1 GRUPO T O GRUPO DE ENTRENAMIENTO (TRAINING)**

**2.6.2.1.1 Conceptualización:** Según Leland P. Bradford, es un grupo "en cierto modo falto de estructuras en el que las personas participan como sujetos de aprendizaje. Los datos para dicho

aprendizaje no son ajenos a esas personas, ni alejados de su experiencia inmediata"<sup>26</sup>.

En términos de Gibb El Grupo T "Es un grupo formado para el logro de propósitos individuales de aprendizaje en el que los datos surgen y se analizan por medio del trabajo del grupo y no son suministrados desde afuera"<sup>27</sup>.

**2.6.2.1.2 Origen del Grupo T:** "El Grupo T tuvo su origen en el Laboratorio Nacional de Evolución de Grupo (conocido ahora como National Training Laboratories) realizado en Bethel Maine, en 1947, fue una brillante invención ideada para fomentar el conocimiento"<sup>28</sup>; La historia de esta innovación educativa da cuenta del lugar clave y preponderante que ha ocupado el Grupo T por su énfasis "en el descubrimiento de medios para liberar y apoyar el aprendizaje continuo en todas las relaciones y

<sup>26</sup> BRADFORD L." y otros. El Laboratorio Psicoterapéutico. Buenos Aires : Paidós, 1975. p.11.

<sup>27</sup> GIBB, J. y Otros. Teoría y Práctica del grupo T. Buenos Aires : Paidós, s.f. p.30.

<sup>28</sup> Ibid, p. 103.

asociaciones de la vida", como bien lo indica Bradford en su enfoque sobre el laboratorio de entrenamiento.

**2.6.2.1.3 Finalidad del Grupo T:** En la perspectiva de Gibb "Los grupos de entrenamiento tienen la finalidad de propiciar las condiciones para generar aprendizajes sobre la conducta del grupo"<sup>29</sup>, por tanto busca:

1. Rescatar la grupalidad como elemento fundamental.
2. Ocuparse del surgimiento de una estructura emocional utilizando la metodología del entrenamiento de la relaciones humanas y de los métodos del grupo. Para lograr el cubrimiento de sus objetivos parte de los problemas fundamentales de la vida del grupo^ llamados por Gibb "Campos de Incertidumbre", como el poder y el amor, la

<sup>29</sup> Ibid, p.84-110.

autoridad y la intimidad contextualizados en las relaciones humanas.

#### **2.6.2.1.4 Estrategias y Metodología del Grupo T:**

El entrenamiento motiva a los integrantes del grupo a intentar nuevas conductas, por lo tanto sirve como agente de cambio al estimular el aquí - ahora, referenciando contextos externos para proveerse del material que surge de las relaciones y experiencias particulares que se evocan en el Grupo T. En este sentido, las preocupaciones metodológicas no pueden perder de vista todo lo que afecte los procesos grupales y la integración del individuo al grupo; por ello se centra en la convergencia de los atributos del rol, y su relación con la personalidad, mediante el proceso de formación del grupo, para incrementar en cada persona que lo integra, mayores niveles de sensibilización hacia el sí mismo, como resultado de un proceso de maduración. En síntesis: La estrategia metodológica es que el Grupo T parte de experiencias internas para inferir datos básicos sobre la organización y grupos externos, o sea va de fenómenos internos a los

externos para facilitar niveles de generalización posteriores.

**2.6.2.1.5 Configuración Teórica del Grupo T:** Los aportes de las investigaciones realizadas con Grupos T se fundamentan en hipótesis relacionadas "con las teorías de la percepción, el aprendizaje, desarrollo y emotividad, pero a su vez, conservan una independencia relativa con respecto a las teorías del Grupo T en formación"<sup>30</sup> la estructuración de sus contenidos focaliza cuatro direcciones a saber:

1. Los procesos propios de las relaciones e influencias interpersonales.
2. La dinámica del cambio intrapersonal.
3. Los procesos de evolución grupal.
4. La dinámica de los procesos intergrupales y de la comunidad<sup>31</sup>.

<sup>50</sup> Ibid, p. 14.

<sup>31</sup> Ibid, p. 15.



En la dimensión de estos contenidos se encuentra que una de las preocupaciones centrales de los Grupos T está constituida por la dinámica de las relaciones entre personas ocupadas en confrontarse unas con otras con propósitos de aprendizaje; en consecuencia, los teóricos se interesan por "las relaciones de influencia, liderazgo, realimentación, comunicación, resolución de conflictos, creación de confianza, dar y recibir ayuda, intervención, poder, control y legitimación"<sup>32</sup>. Otro de los intereses centrales de algunas teorías giran en torno a la "dinámica de la conducta intrapersonal; para ello examinan aspectos intrapersonales como el manejo de la hostilidad, formación de objetivos, integración de lo emocional y el trabajo, importancia de la identidad, manejo de la tensión y formación del lenguaje"<sup>33</sup> estos entre otros, son los aspectos que motivan el estudio de la evolución personal. Otras líneas de trabajo abordan la dinámica de grupo la cual desde la experiencia muestra la incidencia de las

<sup>32</sup> Ibid, p. 15

<sup>33</sup> Ibid, p. 15

variables del grupo sobre las dimensiones significativas del cambio personal; en esta línea se encuentran los trabajos de Bennis y Shepard sobre los cambios que se producen en la evolución de grupo con respecto a la dependencia y los aportes de J. Gibb referidos a la evolución de un grupo mediante la resolución de inquietudes utilizando el método de la aceptación , fluidez de los datos , creación de objetivos y desarrollo de un sistema de control.

Conviene aclarar que la teoría del Grupo T no es una teoría de la evolución del grupo , de la influencia o la dinámica personal, se trata como diría Gibb de "una Gestalt peculiar, en formación, que se ocupa de los fenómenos que tienen lugar cuando las personas se reúnen en grupo con el propósito de aprender y de cambiar mediante una conciencia del proceso cada vez mayor"<sup>34</sup>. Desde esta perspectiva, la teoría del Grupo T hace grandes . contribuciones a la dinámica de la

<sup>33</sup> Ibid. p. 30.

personalidad y procesos del aprendizaje, a su vez, aprende de los estudios históricos realizados sobre las teorías del conflicto, del equilibrio, de la conducta subliminal, de la evolución lingüística, de las relaciones de administración del trabajo, del concepto de sí mismo, del poder y la influencia, porque, en última instancia, lo que se pretende es lograr una aproximación holística al fenómeno del comportamiento humano tomando como base el proceso integrador de la teoría y los datos tomados de las ciencias de la conducta, a este nivel es claro que el Grupo T constituye sólo un corte en la vida y en el que de una manera directa están contenidos los fenómenos propios del vivir; en virtud de esta realidad un Grupo T es la convergencia de elementos artísticos, intuitivos, tecnológicos, profesionales, científicos, y en gran proporción personales; por cuanto, según Gibb, "el Grupo T cumple con el objetivo sustancial y a la vez metodológico de desarrollar sensibilidad y técnicas"<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Ibid. p. 30.

**2.6.2.1.6 Objetivos del Grupo T :** Uno de los postulados básicos del Grupo T según Gibb es que "el aprendizaje es una tarea emprendida en conjunto"<sup>36</sup> y para hacerla posible se busca:

1. Aprender a aprender.
2. Aprender a brindar ayuda.
3. Lograr una asociación eficiente.

Una aproximación al logro de estos objetivos necesita de referentes grupales vinculados con la naturaleza, metodología y propósitos del Grupo T; esta perspectiva teórico - practica Gibb la concibe como "el crisol en el que las interacciones personales se fusionan de tal forma que dan por resultado el aprendizaje"<sup>37</sup>, si se tienen en cuenta los horizontes hacia los cuales apuntan los objetivos propuestos, es necesario inferir que toda interacción social a la luz de un Grupo T está mediatizada por la aceptación progresiva del sí

<sup>36</sup> Ibid, p.30.

<sup>37</sup> Ibid, p.30.

mismo y disponibilidad para participar en la formación de objetivos; en consecuencia, la persona que aprende a evolucionar mediante la aceptación gradual de sí misma y de los demás, debe aprender a crear (por sí misma) climas reductores de defensas para disminuir sus miedos y desconfianzas; en un Grupo T se trata de ayudar a tomar conciencia de estas preocupaciones para reducirlas y estimular la aceptación mediante la intensificación de un proceso de aprendizaje personal centrado en aprender a escuchar, expresar sentimientos y percepciones con honestidad, desarrollar la espontaneidad e integrar la emotividad, proceso retroalimentado por la dinámica del grupo; en términos de Gibb se espera que

"los objetivos de aprender a aprender y de ayudar a otros a hacerlo, de desarrollar técnicas de colaboración y participación y de aumentar la sensibilidad se logren gradualmente a medida que las personas adquieren mayor conciencia de sí mismas, sensibilidad hacia los demás, habilidades para diagnosticar y resolver problemas y capacidad para buscar y aceptar funciones realistas y responsables como miembro del grupo.. Esto se aprende en la vehemencia del proceso transaccional del Grupo t"<sup>38</sup>.

<sup>33</sup> Ibid. p. 30.

En este orden de ideas Braaford L. complementa: "El proceso del Grupo T consiste comúnmente en desaprender las normas y procedimientos que impiden la investigación compartida y en aprender medios provechosos para llevarla adelante"<sup>39</sup>, para avanzar en este proceso Gibb se refiere a ocho factores centrales del aprendizaje como dimensiones que inciden en los efectos colaterales contenidos en los objetivos:

1. Situación ambigua.
2. Importancia de la identidad.
3. Asunción de la participación.
4. Colaboración y aprendizaje por medio de pares.
5. Motivación para el aprendizaje.
6. Conducta experimentada y realimentación.
7. Crecimiento y desarrollo del grupo.
8. Intervención del instructor.

<sup>39</sup> BRADFORD L y otros. El Laboratorio Psicoterapéutico. s.l, s.f. p.87.

Es importante relacionar los objetivos con sus dimensiones a la luz de un análisis práctico que integre las necesidades sociales con las bondades del paradigma al cual está inscrito el Grupo T.

Por lo anterior conviene señalar que socialmente estamos pasando por un momento de transición y evolución que requiere procesos de aprendizaje para que la gente formada en y para interactuar en una cultura individualista, trascienda a lo que Benne Kenneth denomina "Una Mirada al Abismo" para mostrar como

"En el sistema de vida ordinaria, los hombres se protegen de mirar hacia el abismo de la inseguridad fundamental que se extiende más allá de las seguridades de la experiencia social mantenida por ellos mismos, mediante rutinas que no se cuestionan... A veces los hombres entrevén, de una manera individual, su dependencia básica respecto del orden provisto por las instituciones y por los supuestos ideológicos de su(s) grupo(s) social(es), lo que les sirve para dar orden y significación a sus vidas personales"<sup>40</sup>.

Este contexto socio - histórico amerita la incorporación de métodos de aprendizaje que ayuden

<sup>40</sup> GIBB. J. y Otros, Op.cit. p.78.

a las personas a saber lo que están haciendo en su interacción consigo mismas, los otros y el medio.

### **Los Objetivos Dimensionados en el Grupo T**

La relación entre los objetivos y las dimensiones señaladas por Gibb ubica la coherencia teórico - practica que se refleja en los resultados del Grupo T; por ello, el aprender a aprender implica el encuentro con la situación ambigua creada por la falta de estructura inicial que caracteriza el Grupo T; esta ambigüedad según Gibb, parece producir tensiones relacionadas con la identidad individual y la supervivencia del grupo; insiste Gibb en que "sólo de una manera gradual llegan los miembros a reconocer que el espectáculo no está preparado, que el grupo se moverá y los individuos aprenderán sólo mediante sus propios esfuerzos"<sup>41</sup>.

Igualmente el aprender a brindar ayuda se materializa a partir de la comprensión gradual para

<sup>33</sup> Ibid. p.30.



abrirse a nuevos conocimientos y ayudar a los demás en el mismo proceso, lo que equivale a la acción del aprendizaje por medio de los pares.

En esta misma línea de análisis relacional se encuentra la asociación y la motivación para hacer posible el aprendizaje con base a otro postulado de Gibb quien afirma: "Para que una transacción resulte productiva se requiere la asociación aunque sólo sea de una manera temporánea"<sup>42</sup>.

Según este enfoque la motivación eleva los niveles de confianza y baja las defensas para generar relaciones gratificantes con los demás; es en este ambiente de retos en el que la realimentación nutre el proceso de confrontación y disposición para examinar la conducta grupal, Gibb advierte: "Todo el que observe un Grupo T o participe en él se sentirá sorprendido ante el extraordinario despliegue de compromiso y energía emocional que allí se exterioriza"<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Ibid, p.34.

<sup>43</sup> Ibid. p.39.

Es evidente también la capacidad que la persona logra para diagnosticar lo que está ocurriendo en el grupo, de esta forma se vuelve realidad uno de los propósitos básicos del Grupo T en tanto "capacita a las personas para comunicarse unas con otras en campos de pensamiento y sentimientos distintos de los acostumbrados"<sup>44</sup>, en consecuencia, el comportamiento de los miembros del grupo gira en función de la conciencia del progreso y para ello aportan la información necesaria, se escuchan respetuosamente y la confrontan comprobándola. Gibb agrega,

"El valor del Grupo T reside en el hecho de que el proceso por medio del cual los participantes crean un grupo en el cual pueden participar realmente, es el proceso de aprendizaje. Entre las condiciones figuran la exposición de campos conflictivos, la recolección de datos y su análisis, experimentación, generalización y aplicación a otras situaciones. Su característica peculiar consiste en el profundo compromiso y en el despliegue de energía requeridos por su natural falta de estructura, junto con su proceso de investigación, acción y evaluación"<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Ibid, p.39.

<sup>45</sup> Ibid, p.40.

En virtud del proceso del Grupo T, carente de una estructura plenamente formada, la cual se va configurando con la creación de procedimientos conducentes al aprendizaje, cabe sintetizar con la afirmación de Gibb: "La evolución del grupo sólo se logra si los miembros aprenden"<sup>46</sup>, pero este proceso evolutivo no se proyecta en línea recta; necesita la incorporación de métodos ya comprobados, explican los sentimientos que se originan y aplican los resultados obtenidos; su desarrollo se ha obtenido por lo reiterativo. "Aproximaciones repetidas hacia los mismos problemas básicos de relación con la autoridad, relaciones y distancias interpersonales, formulación de objetivos, toma de decisiones, establecimiento de normas y de comunicación"<sup>47</sup>.

El sentido del desarrollo en un Grupo T se orienta hacia la dinámica de satisfacciones insatisfacciones superadas, con la ayuda del estudio de su estructura grupal para permitir reconocer, cambiar o descartar aspectos del

<sup>46</sup> Ibid, p.43.

<sup>47</sup> Ibid, p.43.

aprendizaje por la interacción grupal que antes resultaba inútil; en este sentido, Gibb afirma que "la variación en la capacidad para resolver problemas surge en parte del hecho de que el Grupo T, probablemente más que otros grupos, se reforma y es diferente a cada momento"<sup>48</sup>.

La variación como característica del Grupo T condensa los descubrimientos, las realizaciones y fracasos en el marco determinante de la intervención del instructor, la cual debe estar orientada y reflejada en tres roles diferentes:

1. Como observador.
2. Como intérprete - ocasionalmente -.
3. Como miembro del grupo.

El ejercicio de estos roles se encarna en una actitud de facilitador para cumplir con el propósito fundamental del Grupo T: "Ayudar a las personas a aprender cómo aprender en lo que se refiere a la comprensión de sí mismos y a su

<sup>33</sup> Ibid. p.30.

relación con los demás"<sup>49</sup>, el proceso interactivo para lograr los resultados propuestos por el Grupo T se puede retomar del aporte de Max Pagés con su obra "La vida afectiva de los grupos"<sup>30</sup>; del referente de un grupo en formación denominado "La Ballena" plantea, describe e interpreta las relaciones de intercambio; en su análisis destaca los procesos de defensa, estudia la angustia, el amor auténtico y posesivo; de esta manera establece una articulación de tipo psicosocial en la cual muestra el comportamiento de los sentidos colectivos en el contexto de las estructuras sociales determinadas por el poder y la autoridad así como la importancia de la intervención Psico-sociológica aplicando lo que denomina "Metodología generalizada del campo social y de investigación". Es importante hacer notar que el Grupo T se desarrolla en el marco de fases evolutivas que al ser superadas, van mostrando otros caminos por explorar y recorrer para consolidar logros y abrir

<sup>49</sup> Ibid, p.50-51.

<sup>50</sup> PAGÉS M. La Vida Afectiva de los Grupos, s.l : Fontanela, s.f. p.13-14.

otras perspectivas terapéuticas por medio de los grupos de sensibilización.

El referente de los grupos de sensibilización está marcado históricamente en la génesis del Grupo T, el cual originalmente se orientó a los procesos grupales (etapas de desarrollo del grupo, roles, pautas de liderazgo y proceso de toma de decisiones) y posteriormente centró su atención en la dinámica individual; este paso se concentró en la sensibilización como factor determinante para nuclear varias líneas del trabajo grupal en beneficio del desarrollo humano, entre los aspectos más relevantes de esta transición se tienen:

1. Por la concepción de la sensibilización como factor importante en el desarrollo humano, William Schultz emplea la expresión "Grupo de encuentro abierto"<sup>51</sup> por dos razones:

<sup>51</sup> SCHUTZ, William. Todos Somos Uno. s.l: Amorrortu, s.f p. 12.

1.1 Para hacer notar la evolución de los grupos T primitivos.

1.2 Para indicar que su enfoque está centrado en la persona.

2. De otra parte cuando Schultz se refiere al grupo de encuentro abierto, dice que es una técnica enraizada en el encuentro. "El término encuentro deriva su significado de la frase "Grupo de encuentro" pero utilizada sin la palabra Grupo indica que se trata de una forma cotidiana de relación, no restringida a un tipo particular de grupo"<sup>32</sup>. En este orden de ideas

"El adjetivo "abierto" tiene diversos significados. En primer lugar, el encuentro está abierto a toda suerte de métodos. Forma elementos de cualquier enfoque que parezca promisorio e incorpore dicho enfoque al marco del encuentro... "Abierto" implica también que el método está en permanente cambio y evolución... . Además el carácter "abierto" está subyacente en el elemento básico de la técnica: La franqueza y la sinceridad"<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Ibid, p.11.

<sup>33</sup> Ibid, p. 12.

3. Con base en los aportes por demás muy enriquecedores de Rogers y Schutz, se puede concluir que los grupos de sensibilización son exponenciales en razón a los siguientes aspectos:

- Privilegian lo real (no lo imaginario).
- Facilitan la salida de contradicciones para no ocluir procesos internos.
- En el encuadre se determinan los requisitos mínimos para el ejercicio de una normatividad espontánea pero precisa.



### 3. DISEÑO METODOLOGICO

#### 3.1 GRUPOS

3.1.1 Experimentales: Grupo de apoyo administrativo del Sena.

3.1.2 Control: Centro de investigación y consultorias administrativas - Cica - U. de A.

#### 3.2 INSTRUMENTOS

3.2.1 Observación estructurada en sesiones de entrenamiento.

3.2.2 Entrevista no estructurada: conversación individual con las personas del grupo experimental.

3.2.3 Test MPS.

3.2.4 Test Sociométrico: uno de los conceptos básicos de la teoría de grupos es la sociometría.

La sociometría es una rama de la sociología, que es la ciencia encargada de estudiar las leyes sociales, mientras que la sociometría se ocupa del estudio matemático, de las cualidades psicosociales, de los métodos experimentales, y de los resultados de las aplicaciones de los principios cuantitativos, de los grupos como lo afirmaba su fundador J.L. Moreno.

Así entonces como la sociología se ocupa del estudio de los fenómenos y grupos sociales, la sociometría, se ocupa de su medición.

Un aspecto importante en esta área lo constituye el test sociométrico que se aplica para medir los grupos sociales.

Este test estudia los grupos mediante la medición y atracción y repulsión existentes entre los diferentes miembros de un grupo. Las figuras de las variaciones en las relaciones recíprocas, entre los individuos de un grupo se denomina, sociograma, como lo indicaba J.L. Moreno.

El test sociométrico, se emplea en organizaciones de diferente índole: familiares, industriales, escolares, entre otros. Por ejemplo: para medir atracción o repulsión hacia un jefe, para detectar islas y subgrupos en un grupo mayor, sea universitario, industrial, gubernamental, según sea la organización donde aquel este inmerso.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACION

Cuasi-experimental con pre-test y post-test en dos grupos; experimental y de control.

### 3.4 DISEÑO

Cuasi-experimental.

### **3.5 SISTEMA DE VARIABLES**

**3.5.1 Variable Dependiente:** Factores motivacionales Aceptación e Integración social, Poder y Seguridad medidos según los componentes (Subescalas), Activación, Expectativas, Ejecución, Incentivos **y** Satisfacción.

#### **3.5.2 Variables Independientes**

**3.5.2.1 Sexo**

**3.5.2.2 Grupo:** Control y experimental antes **y** después de la intervención.

### **3.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS**

El sistema de hipótesis estará íntimamente relacionado con el diseño estadístico. Por esta razón y- por el hecho de que sería arduo enunciar treinta hipótesis alternas y treinta nulas, remitimos al lector a la tabla dos

donde encontrará los resultados del análisis de varianza de los diferentes cruces de variables.

No obstante, plantearemos una hipótesis general alterna, de la que se derivarían treinta cruces, y una hipótesis general nula, de la que se derivarían otros treinta cruces.

La hipótesis general alterna, dada la complejidad de la variable dependiente, podría expresarse así:

### **3.6.1 HIPÓTESIS GENERAL ALTERNA:**

**Ho:** Existen diferencias significativas en los factores motivacionales (Aceptación e Integración Social, Poder y Seguridad) y en cada uno de sus componentes (Activación, Expectativas, Ejecución, Incentivos y Satisfacción) con relación a las variables Sexo y Grupo Experimental y de Control, en

las fases Pre-intervención y Pos-intervención .

### **3.6.2 HIPÓTESIS GENERAL NULA:**

**Hi:** No existen diferencias significativas en los factores motivacionales (Aceptación e Integración Social, Poder y Seguridad) y en cada uno de sus componentes (Activación, Expectativas, Ejecución, Incentivos y Satisfacción) con relación a las variables Sexo y Grupo Experimental y de Control en las fases Pre-intervención y Post-intervención .

### **3.7 TÉCNICA DE ANÁLISIS**

Análisis de Varianza con utilización del Statgraphics.

### 3.8 CONTENIDO DE LA ESCALA MPS

Hemos tomado literalmente los apartes principales del manual de la Escala MPS con el fin de ilustrar claramente al lector sobre el contenido de ésta:

#### " DENOMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS MOTIVOS PSICOSOCIALES:

La necesidad de definir a priori el concepto psicológico de los motivos psicosociales del ser humano, nos va a llevar a una mejor comprensión de la conducta humana. No obstante, raramente los motivos existen aisladamente, sino que interactúan en distintas y diferentes conductas.

La escala va a incluir aspectos motivacionales como:

**a) Afiliación:** Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento y/o mantenimiento de una relación positiva con las otras personas.

Pero este motivo, definido como la anticipación de las relaciones afectuosas y amistosas con otras personas, parece ser, en parte, una respuesta a la ansiedad y no sólo un impulso positivo de goce,

**b) Pertenencia de grupo:** Necesidad humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.

c) **Estima:** Aprecio y respeto por parte de los demás.

d) **Reconocimiento social:** Aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.

e) **Autoestima:** Valoración personal que tiene el sujeto acerca de si mismo.

f) **Realización:** Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo en el sentido más amplio.

g) **Iniciativa:** Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.

h) **Logro:** Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a si mismo o a otros.

i) **Poder:** Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.

j) **Seguridad:** Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante, las necesidades de seguridad no son las mismas para todo el mundo.

## FACTORES DE LA ESCALA: (...)

As	Aceptación e integración social.
Rs	Reconocimiento social.
Ac	Autoestima/Autoconcepto.
Po	Poder
Se	Seguridad.

## INTERPRETACIÓN DE CADA FACTOR:

### **As: Aceptación e integración social.**

Mide la necesidad de las relaciones afectivas (de diferente índole) con otras personas.

Al sujeto le gusta estar con amigos y personas en general. Acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

### **Rs: Reconocimiento social.**

La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional, Una puntuación alta indica que el sujeto desea que los demás (sobre todo los conocidos y allegados) le tengan estima, trabaja y se esfuerza por mantener la aprobación y el reconocimiento; le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de él,

Una búsqueda afanosa de estima puede llevar, sin duda, a una cuota elevada de logro.



**Ac: Autoestima/autoconcepto.**

Está relacionada con la valoración personal y confianza en si mismo. Obtener una puntuación elevada en el nivel de activación indicarla que el sujeto posee un pobre concepto de sí mismo.

Obtener calificaciones altas en el nivel de ejecución indicaría que el sujeto busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en si mismo y acrecienten el autoconcepto.

**Ad: Autodesarrollo.**

Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida, Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa,

Una puntuación alta (en nivel de activación) indica que el sujeto aspira a realizar tareas difíciles. mantiene cuotas altas y esta dispuesto a trabajar para llegar a metas elevadas; responde positivamente a la competitividad y esta dispuesto a esforzarse para sobresalir.

Una tendencia al logro correlacionará positivamente con la valoración personal.

**Po: Poder.**

Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Está dispuesta a realizar esfuerzos y lograr cuotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero,

patrimonio, política, cargos, ...) con un claro fin de obtener poder.

Aspira a alcanzar un status (social, profesional, económico, ...) elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás.

**Se: Seguridad.**

Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que lo rodean: familiares, laborales y sociales.

Una puntuación alta en el nivel de activación indica que esa persona no posee un sentimiento de seguridad en sí mismo ante las situaciones actuales y futuras. Múltiples factores pueden ser la razón de ello: inestabilidad laboral, problemas familiares, baja autoestima...

Una persona que busca seguridad laboral por encima de todo limitará, sin duda, sus posibilidades de autorrealización.

Por último, cabe señalar que cualquier interpretación definitiva y seria ha de ir apoyada por una entrevista psicológica.

**COMPONENTES DE MEDIDA DE LA CONDUCTA MOTIVANTE**

Los aspectos que se evalúan a través de esta escala son cinco y se denominan así:

**Act:** Activación

**Exp:** Expectativa

**Eje:** Ejecución

**Inc:** Incentivos

**Sat:** Satisfacción

Su definición operativa es la siguiente

**Nivel de activación motivacional:**

Se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta, Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales, Alude al estado de alerta y/o actividad general "arousal"(Sic) que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.

**Nivel de expectativa:**

Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la posibilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa, Existe, pues, una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción, por otra,

**Nivel de ejecución:**

Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.

**Valor de los incentivos:**

Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones . . que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (por ejemplo: condiciones ambientales de

Los incentivos son reforzadores que poseen un valor funcional para el sujeto, A través de la escala se puede reconocer el rango de los mismos.

#### **Nivel de satisfacción:**

Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo e inadecuado.

Por tanto, el nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracaso,

En cuanto a los mecanismos de medida de los componentes, las formas de evaluar los componentes de las motivaciones son las siguientes:

- A través de las respuestas de V o F para los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución.
- A través de la valoración de los elementos en Incentivos y Satisfacción.

Así mismo, para hallar el valor y rango de los incentivos se puede utilizar el procedimiento de jerarquizarlos por el sistema de comparaciones

**Diñarias.** , , <sup>54</sup>

<sup>54</sup> FERNÁNDEZ SEARAJ.L. MPS Escala de Motivaciones Psicosociales Manual. Madrid: TEA, 1987. p. 5-7.

### **3.9 DESCRIPCIÓN DEL GRUPO EXPERIMENTAL**

Esta constituido por la parte directiva del Centro de servicios empresariales del SENA; regional Antioquia - Chocó.

Con respecto a la edad, existe un promedio de 47 años de edad en los hombres y de 44 en las mujeres.

En relación a la profesión 3 de ellos se ubican en las ciencias técnicas o ingenierías, mientras 4 se ubican en las ciencias sociales o humanas,

La experiencia laboral en promedio del grupo es de 15 años, la mayoría de ellos transcurridos en el SENA y con la función básica de ser asesores empresariales en sus diferentes especialidades.

### **3.10 DESCRIPCIÓN DEL GRUPO DE CONTROL**

Esta constituido por Profesores - Asesores del Área de Administración de Empresas del Centro de

del posttest; llevado a cabo en los meses de Noviembre  
y Diciembre de 1995.

#### 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El siguiente análisis está compuesto de dos partes:

La primera es el análisis y la interpretación de las variables objeto de estudio de la escala MPS.

La segunda es el análisis de sociogramas PRE-POST aplicados al grupo experimental, como estrategia para reforzar y retroalimentar los resultados de la escala MPS.

SIGNIFICACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES  
SEGÚN SEXO Y GRUPO

Factor	Componente	Sexo	. Grupo	Ts.	Tg
AS	Activación	no	no	0.170	0.096
	Expectativas	no	si	0.30	0,006
	Ejecución	no	sí	0.75	0.002
	Incentivos	si	si	0.011	0.0002
	Satisfacción	no	si	0.083	0,053
PO	Activación	no	no	0.067	0.82
	Expectativas	no	no	0.765	0.086
	Ejecución	si	no	0,001	0.217
	Incentivos	no	no	0.470	0.231
	Satisfacción	no	no	0.533	0.145
SE	Activación	no	no	0.255	0.120
	Expectativas	si	no	0.026	0.189
	Ejecución	no	no	0.245	0.687
	Incentivos	no	no	0.086	0.690
	Satisfacción	no	no	0.864	0.562

AS: Factor Aceptación e Integración Social.

PO: Factor Poder

SE: Factor Seguridad

Tabla 1



RELACIÓN DE LOS FACTORES AS, PO Y SE CON SEXO Y GRUPO.

FACTOR	COMPONENTE	SEXO				SIG. LEVEL	GRUPO								Sig. level
		MUJERES		VARONES			1. EXPOST		2. PRECONT		3. CONPO		4. PREEXP		
		MED	EE	MED	EE		MED	EE	MED	EE	MED	EE	MED	EE	
Aceptación e integración social	Act	11.87	1.35	14.15	0.85	0.170	14.55	1.60	11.10	1.60	10.70	1.60	15.70	1.60	0.096
	Exp	13.00	0.75	13.95	0.47	0.30	15.50	0.89	11.10	0.89	12.30	0.89	15.00	0.89	0.006
	Eje	12.37	0.99	12.00	0.63	0.75	14.70	1.18	8.80	1.18	10.45	1.18	14.80	1.18	0.002
	Inc	19.25	0.84	16.45	0.53	0.011	20.70	1.00	16.00	1.00	14.70	1.00	20.50	1.00	0.0002
	Sat	19.87	1.35	17.00	0.85	0.088	21.55	1.60	16.55	1.60	15.65	1.60	20.00	1.60	0.053
Poder	Act	7.75	1.28	10.70	0.81	0.067	10.45	1.52	8.60	1.52	9.10	1.52	8.75	1.52	0.82
	Exp	9.25	0.68	9.50	0.43	0.765	11.10	0.81	8.00	0.81	9.00	0.81	9.40	0.81	0.086
	Eje	10.62	0.83	7.00	0.52	0.001	10.40	0.98	7.35	0.98	8.85	0.98	8.65	0.98	0.217
	Inc	15.87	1.04	14.95	0.66	0.470	17.50	1.23	14.00	1.23	14.55	1.23	15.60	1.23	0.231
	Sat	13.75	0.78	14.35	0.49	0.533	15.80	0.93	13.85	0.93	13.95	0.93	12.60	0.93	0.145
Seguridad	Act	7.25	0.79	8.35	0.50	0.255	6.70	0.94	8.60	0.94	9.35	0.94	6.55	0.94	0.120
	Exp	10.87	0.48	12.25	0.30	0.026	12.60	0.57	11.05	0.57	10.95	0.57	11.65	0.57	0.189
	Eje	11.75	1.16	10.10	0.73	0.245	11.90	1.37	10.90	1.37	11.30	1.37	9.60	1.37	0.687
	Inc	17.75	1.14	15.30	0.72	0.086	17.80	1.35	15.70	1.35	16.70	1.35	15.90	1.35	0.690
	Sat	15.25	0.96	15.05	0.60	0.864	16.55	1.13	14.60	1.13	14.95	1.13	14.50	1.13	0.5

Tabla 2

## 4.1 PRUEBA MPS

### 4.1.1 FACTOR ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL

4.1.1.1 GRUPO: Según puede observarse en la tabla 3 los niveles medios de la medida del factor aceptación e integración social con el componente activación no presentan diferencias significativas entre los grupos experimental y control (0.09). Quiere decir que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G. T.) no tuvo efectos significativos en el grupo experimental, se acepta entonces  $H_0$  para esta medida.

Se puede concluir que la intervención tiende a afectar al grupo experimental del Sena con respecto al factor aceptación e integración e integración social con el componente

activación pero las diferencias entre los grupos no son significativas estadísticamente.

Con respecto a la intervención se pudo observar que fue un agente dinamizador de la motivación del grupo experimental que se evidenció, durante todas las sesiones, en un marcado interés grupal por participar activa y espontáneamente en los ejercicios del grupo T y en la elaboración de las sesiones, donde cada quien expresaba sus sentimientos y pensamientos con respecto al trabajo realizado consigo mismo y con el grupo. En dichas sesiones se hicieron manifiestos en el grupo la preocupación y expectativa general por la definición, a nivel nacional, de la continuidad laboral del grupo dentro de la institución; enmarcada en la reforma administrativa del Sena que se estaba afectando en ese momento. Se considera este aspecto como factor externo importante que

influyó para obtener este resultado estadístico.

Los demás componentes con el factor aceptación e integración social, como se observa en la tabla 3, presentan diferencias significativas entre los grupos experimental y control con valores así:

#### **Aceptación e integración social con**

**Expectativas : 0.006**

**Ejecución : 0.002**

**Incentivos : 0.0002**

**Satisfacción : 0.053**

Quiere decir que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G. T.), tuvo efectos muy significativos en el grupo experimental. Respecto a estos componentes con el factor aceptación e integración social se acepta  $H_1$ . Se puede concluir que la intervención afecta significativamente al grupo experimental del Sena con respecto a los componentes, expectativas, ejecución, incentivos y satisfacción con el factor aceptación e integración social.

De este modo encontramos que la variable aceptación e integración social con sus respectivos componentes, excepto activación, ha permitido demostrar no sólo a nivel empírico sino también estadístico, cómo el entrenamiento del grupo del Sena modificó la motivación y el desempeño grupal con respecto a las relaciones

socio afectivas mejorándolas así como se esperaba.

Es importante destacar el alto nivel de significancia obtenido en el componente incentivos, lo mismo que los valores de los componentes, expectativas y ejecución. Con respecto a los incentivos, las primeras sesiones de sensibilización sirvieron para impulsar un ambiente adecuado lo mismo que las instalaciones del lugar del trabajo de intervención que constituyeron buenos reforzadores del clima grupal.

Las expectativas vinculadas a la probabilidad de éxito del trabajo, se vieron evidenciadas no sólo por la disponibilidad e interés que tuvo el grupo al iniciar la intervención sino también por su respuesta positiva a medida que fueron avanzando las sesiones de trabajo.

Así también la ejecución de las tareas grupales se caracterizó por un alto desempeño que reflejó la sinergia alcanzada por el grupo gracias a la intervención realizada, como se evidencia también en el pos - sociograma grupal que se elaboró.

**4.1.1.2 SEXO:** Como lo presenta la tabla 3, los niveles medios de las medidas del factor aceptación e integración social con los componentes activación, expectativas, ejecución y satisfacción no presentan diferencias significativas entre los grupos masculino y femenino, así:

**Aceptación e integración social con**

**Activación : 0.17**

**Expectativas**        0.30

**Ejecución**        :    0.75

**Satisfacción**    :    0.08

Quiere decir que la intervención realizada no tuvo efectos significativos en estos grupos con respecto al factor aceptación e integración social con los componentes anteriormente mencionados. Se acepta entonces  $H_0$ .

Se concluye que la intervención realizada tiende a afectar al grupo masculino con respecto a estas medidas, pues sus niveles medios son más altos que los del grupo femenino {ver anexos A, B, C, D), pero las diferencias entre los grupos no son significativas estadísticamente.



Durante el trabajo de intervención se pudo observar un mayor incremento del interés y la motivación del grupo masculino por el establecimiento de relaciones afectivas más profundas entre los miembros de grupo, para la cual aportaron gran esfuerzo durante el trabajo de elaboración de ejercicios manifestando individual y colectivamente la satisfacción de haberse logrado un acercamiento que hacia falta al grupo con respecto a las relaciones intragrupalas.

Como lo muestra la tabla 3, los niveles medios del factor de aceptación e integración social con el componente incentivos presentan diferencias significativas entre los grupos masculino y femenino con un nivel de 0.01. Lo que quiere decir que la intervención realizada tuvo efectos muy significativos en el grupo

femenino con respecto a esta medida (ver anexo "E"). Se acepta entonces  $H_1$ .

Se concluye que la intervención realizada afecta significativamente al grupo femenino con respecto al factor aceptación e integración social con el componente incentivos y que la diferencia entre los grupos femenino y masculino son muy significativas.

Se evidencia aquí la tendencia femenina permanente a favorecer las relaciones socio - afectivas con los demás miembros de grupo que se observaron, tanto en las intervenciones realizadas como en el sociograma grupal realizado. La intervención favoreció el incremento de este interés en el grupo femenino.

**4.1.1.3 INTERACCIONES:** Todas las interacciones son no significativas. Se acepta entonces la  $H_0$  de no interacción. Esto quiere decir que los niveles medios tomando la acción conjunta grupo - sexo responden a un efecto paralelo.

Se puede concluir que la intervención en el factor aceptación e integración social produjo cambios paralelos, no significativos en los grupos.

RELACIÓN DEL FACTOR INTEGRACIÓN SOCIAL CON SEXO Y GRUPO

i

		SEXO				SIG LEVE L	GRUPO								SIG LEVE 1
		MUJERES		VARONES			1. EXPOST		2. PRECON		3. CONPO		4. PREEXP		
FACTOR	COMPONENTE	MED	EE	MED	EE		MED	EE	MED	EE	MED	EE	MED	EE	
ACEPTACIÓN	ACT	11.87	1.35	14 15	0 85	0.170	14 55	1 60	11 10	1 60	10 70	1 60	15 70	1 60	0 096
E	EXP	13 00	0 75	13 95	0 47	0.30	15 50	0 89	11 10	0 89	12 30	0 89	15 00	0 89	0 006
INTEGRACIÓN	EJE	12 37	0 99	12 00	0 63	0.75	14 70	1 18	8 80	1 18	10 45	1 18	14 80	1 18	0 002
SOCIAL	INC	19 25	0 84	16 45	0 53	0.011	20 70	1 00	16 00	1 00	14 70	1 00	20 50	1 00	0 0002
	SAT	19 87	1 35	17 00	0 85	0.088	21 55	1 60	16 55	1 60	15 65	1 60	20 00	1 60	0 053

TABLA 3

#### 4.1.2 FACTOR PODER

4.1.2.1 GRUPO: la tabla 4 muestra los niveles medios de la medida del factor poder con los componentes activación, expectativas, ejecución, incentivos, y satisfacción, así:

Poder con

Activación            0.82

Expectativas           0.08

Ejecución              0.21

Incentivos             0.23

Satisfacción           0.14

Estos niveles no presentan diferencias significativas entre los grupos experimental y control. Quiere decir, que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G.T.), no tuvo efectos significativos en

el grupo experimental con respecto al factor poder con los componentes detallados anteriormente. Se acepta entonces  $H_0$ .

Se concluye que la intervención realizada tiende a afectar el grupo experimental del Sena pero las diferencias no son significativas estadísticamente .

Es indudable la presencia del poder en los grupos y organizaciones como algo inherente a ellos, entendido como la preocupación o necesidad que las personas tienen de conseguir prestigio y éxito profesional, lo mismo que la capacidad de influir y dirigir a las demás personas a través de diversos medios. Si bien es cierto que el poder con relación a sus diferentes componentes no es significativo estadísticamente con respecto al entrenamiento dado al grupo experimental se pueden hacer varias anotaciones de carácter cualitativo de aspectos que incidieron en el grupo del Sena produciendo cambios favorables en él.

Antes de iniciarse el proceso de entrenamiento se observaba que la jefe del grupo ostentaba un poder

explícito dando la impresión de ser más autocrático que democrático, en el proceso de intervención, se observó paulatinamente un cambio hacia un liderazgo más participativo entre los miembros del grupo, y un empoderamiento en beneficio de la tarea y la misión del grupo que implican, al mismo tiempo, un mejoramiento en el nivel de ejecución, evidenciando en la satisfacción de la consecución de metas. En el sociograma grupal realizado después de la intervención, se corroboran estos aspectos (ver sociograma 2).

Con relación a la motivación, vinculada a los incentivos, los miembros del grupo durante la intervención mostraron un buen ambiente de trabajo; cooparticipación en la toma de decisiones y una actividad eficaz y permanente en la ejecución de tareas a nivel grupal. Aquí cabe agregar que la intervención se vio reforzada por la definición positiva de la permanencia del grupo, como ente institucional, con la reforma administrativa del Sena.

Al haberse puesto así el poder y el liderazgo al servicio del grupo y la organización el balance de la gestión grupal es positivo.

4.1.2.2 SEXO: Como puede observarse en la tabla 4, los niveles medios del factor poder con los componentes activación, expectativas, incentivos y satisfacción no presentan diferencias significativas entre los grupos femenino y masculino con valores así:

Poder con

Activación            0.06

Expectativas        0.76

Incentivos           0.47

Satisfacción        0.53

Quiere decir que la intervención realizada no tuvo efectos significativos en estos grupos con respecto al factor poder con los componentes mencionado anteriormente. Se acepta entonces  $H_0$ .



Es importante resaltar que en este factor con los componentes activación, expectativas y satisfacción, la intervención tiende a afectar al grupo masculino pues sus niveles medios en estas medidas son más altos que los del grupo femenino (ver anexos F, G, H) pero las diferencias entre los dos grupos no son significativas.

Respecto al factor poder con el componente incentivos, la intervención tiende a afectar al grupo femenino pues sus niveles medios en esta medida son más altos que los del grupo masculino (ver anexo 5) pero las diferencias entre los grupos no son significativas.

La prevalencia de los incentivos con el factor poder con el grupo femenino demuestra la sensibilidad de este grupo frente a la intervención que reforzó y motivó su desempeño en el equipo de trabajo.

Respecto a los demás componentes en los cuales hay una mayor incidencia en el grupo masculino, observamos durante la intervención mayor interés y satisfacción de este grupo frente al trabajo de entrenamiento y sus incidencias en el manejo de las relaciones

interpersonales y el desempeño en el trabajo grupal, manifestado en las expresiones frecuentes de bienestar y sensación de confianza en el proceso grupal durante la intervención.

Se puede concluir que la intervención realizada tiende a afectar los grupos femenino y masculino con respecto al factor poder con los componentes, activación expectativas, incentivos y satisfacción pero las diferencias entre los grupos no son significativas estadísticamente.

Los niveles medios del factor poder con el componente ejecución (0.001) presentan diferencias muy significativas entre los grupos femenino y masculino (ver anexo J). Quiere decir que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G.T.) tuvo efectos altamente significativos en el grupo femenino con respecto a esta medida. Se acepta entonces  $H_1$ .

Se puede concluir que la intervención realizada afecta significativamente al grupo femenino con respecto al

factor poder con el componente ejecución y que las diferencias entre los grupos femenino y masculino son altamente significativas en esta medida.

Este resultado se relaciona directamente con el anterior en donde el grupo femenino tuvo niveles más altos que el masculino en el componente incentivos, lo cual explica un mayor esfuerzo del grupo femenino durante la intervención en la ejecución de para ejecutar acciones que llevarán a la consecución de las metas grupales. Es importante recordar que el líder de la tarea institucionalmente es una mujer, y que el grupo femenino tiene menor número de integrantes que el masculino, lo que hace muy significativo este valor estadístico. Cabe anotar la diferencia clara que establece la prueba M.P.S entre activación y ejecución cuyo sentido se hace necesario en la interpretación del factor poder.

4.1.2.3 **INTERACCIONES:** Todas las interacciones son no significativas. Se acepta entonces la  $H_0$  de no interacción. Esto quiere decir que los niveles medios tomando la acción conjunta grupo-sexo responden a un efecto paralelo.

Tenemos entonces que la intervención produjo cambios paralelos en los grupos aunque no significativos.

RELACIÓN DEL FACTOR PODER CON SEXO Y GRUPO

FACTOR	COMPONENTE	SEXO				SIG. LEVEL	GRUPO								Sig. level 1
		MUJERES		VARÍANES			1. EXPOST		2. PRECONT		3. CONPO		4. PREEXP		
		MED	EE	MED	EE		MED	EE	MED	EE	MED	EE	MED	EE	
<b>Poder</b>	Act	7.75	1.28	10.70	0.81	0.067	10.45	1.52	8.60	1.52	9.10	1.52	8.75	1.52	0.82
	Exp	9.25	0.68	9.50	0.43	0.765	11.10	0.81	8.00	0.81	9.00	0.81	9.40	0.81	0.086
	Eje	10.62	0.83	7.00	0.52	<b>0.001</b>	10.40	0.98	7.35	0.98	8.85	0.98	8.65	0.98	0.217
	Inc	15.87	1.04	14.95	0.66	0.470	17.50	1.23	14.00	1.23	14.55	1.23	15.60	1.23	0.231
	Sat	13.75	0.78	14.35	0.49	0.533	15.80	0.93	13.85	0.93	13.95	0.93	12.60	0.93	0.145

Tabla 4

### 4.1.3 FACTOR SEGURIDAD

**4.1.3.1 GRUPO:** La tabla 5 muestra los niveles medios de la medida del factor seguridad con los componentes activación, expectativas, ejecución, incentivos y satisfacción, así:

#### Seguridad con

**Activación : 0.12**

**Expectativas : 0.18**

**Ejecución : 0.68**

**Incentivos : 0.69**

**Satisfacción : 0.56**

Estos niveles no presentan diferencias significativas entre los grupos experimental y

control. Quiere decir que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G.T), no tuvo efectos significativos en el grupo experimental con respecto al factor seguridad con los componentes mencionados. Por lo tanto se acepta  $H_0$ .

Se concluye que la intervención realizada tiende a afectar al grupo experimental del Sena pero las diferencias no son significativas estadísticamente.

Se considera que la expectativa permanente en la que se encontraba el grupo directivo del centro de servicios del Sena, grupo experimental, durante la intervención debido a la inestabilidad laboral que generaba en esos momentos la reforma administrativa del Sena, influyó en forma significativa en el factor seguridad con todos sus componentes teniendo como consecuencia niveles bajos de este factor en el grupo experimental.

4.1.3.2 SEXO: Como muestra la tabla 5, los niveles medios del factor seguridad con los componentes activación, ejecución, incentivos, y satisfacción no presentan diferencias significativas entre los grupos masculino y femenino.

#### **Seguridad con**

**Activación : 0.25**

**Ejecución : 0.24**

**Incentivos : 0.08**

**Satisfacción : 0.86**

Quiere decir que la intervención realizada no tuvo efectos significativos en estos grupos con respecto a las anteriores medidas. Se acepta entonces Ho.



Es importante destacar que en el factor seguridad con los componentes ejecución, incentivos y satisfacción, la intervención tiende a afectar al grupo femenino pues sus niveles medios en estas medidas son más altos que los del grupo masculino (ver anexo K, L, M) , pero las diferencias entre grupos no son significativas.

Se evidenció esta situación durante la intervención en donde se observó la gran actividad y esfuerzo invertidos por el grupo femenino en la ejecución de actividades, el empeño en la consecución de metas y el interés concedido al proceso de intervención en el que manifestaron haber encontrado un estímulo importante para el mejoramiento personal y grupal en ese momento de incertidumbre e inestabilidad laboral que vivían.

En el factor seguridad con el componente activación, la intervención tiende a afectar al grupo masculino (ver anexo N), sus niveles medios

son más altos que los del grupo femenino pero las diferencias entre ellos no son significativas.

Con respecto al grupo masculino, la intervención dinamizó su participación en la realización de tareas y en el mejoramiento de las relaciones intragrupalas, generando una mayor motivación para la consecución de estas metas.

Se concluye que la intervención realizada tiende a afectar los grupos femenino y masculino con respecto al factor seguridad con los componentes activación, ejecución, incentivos y satisfacción, pero las diferencias entre los grupos no son significativas estadísticamente.

Los niveles medios del factor seguridad con el componente expectativas presentan diferencias muy significativas entre los grupos masculino y femenino con un valor de 0.02 (ver anexo Ñ) . Esto quiere decir que la intervención realizada a través del grupo de entrenamiento (G.T) tuvo efectos muy

significativos en el grupo masculino con respecto a esta medida. Entonces se acepta  $H_1$ . Se concluye así que la intervención realizada afectó significativamente al grupo masculino con respecto al factor seguridad con el componente ejecución y que las diferencias entre los grupos masculino y femenino son muy significativas.

La intervención realizada propició en el grupo experimental masculino mayor seguridad y confianza con respecto a la situación de estabilidad laboral debida a la reforma administrativa que vivía el Sena en esos momentos, actitud que contribuyó a general un clima grupal apropiado para la realización eficaz de la tarea y el mejoramiento de las relaciones intragrupalas.

4.1.3.3 INTERACCIONES: La mayoría de las interacciones no son significativas, se acepta entonces la  $H_0$  de no interacción. Esto quiere decir que los niveles medios tomando la acción conjunta grupo - sexo responden a un efecto paralelo.

La interacción grupo - sexo en el factor seguridad con el componente expectativas es muy significativa 0.004.

Esto quiere decir que durante la intervención en el grupo masculino se incrementaron los niveles de seguridad en lo que respecta al componente expectativas.

RELACIÓN DEL FACTOR SEGURIDAD CON SEXO Y GRUPO

	i?.....	SEXO				SIG. LEVE L	: GRUPO								Sig. leve 1
		MUJERES		VARONES			1. EXPOST		2. PRECONT		3. CONPO		4. PREEXP		
FACTOR	COMPO NENTE	MED	EE	MED	EE		MED	EE	MED	EE	MED	EE	MED	EE	
Seguridad	Act	7.2 5	0.7 9	8.3 5	0.5 0	0.25 5	6.7 0	0.9 4	8.6 0	0.9 4	9.3 5	0.9 4	6.5 5	0.9 4	0.12 0
	Exp	10. 87	0.4 8	12. 25	0.3 0	0.02 6	12. 60	0.5 7	11. 05	0.5 7	10. 95	0.5 7	11. 65	0.5 7	0.18 9
	Eje	11. 75	1.1 6	10. 10	0.7 3	0.24 5	11. 90	1.3 7	10. 90	1.3 7	11. 30	1.3 7	9.6 0	1.3 7	0.68 7
	Inc	17. 75	1.1 4	15. 30	0.7 2	0.08 6	17. 80	1.3 5	15. 70	1.3 5	16. 70	1.3 5	15. 90	1.3 5	0.69 0
	Sat	15. 25	0.9 6	15. 05	0.6 0	0.86 4	16. 55	1.1 3	14. 60	1.1 3	14. 95	1.1 3	14. 50	1.1 3	0.5

Tabla 5

## 4.2 SOCIOMETRIA

El siguiente es el análisis sociométrico realizado al grupo experimental del Sena. Para su realización se aplicó el mismo test tanto antes como después de la intervención, con el fin de detectar los cambios sufridos por el grupo, y así, reforzar y retroalimentar los resultados de la escala MPS, como se expresó anteriormente.

**TEST SOCIOMÉTRICO APLICADO****NOMBRE**

1. A quién del grupo elegirías para realizar un trabajo en equipo?

2. A quién del grupo elegirías para ir a un viaje de vacaciones?

3. A quién del grupo elegirías para contarle un problema personal?

PARTICIPANTES GRUPO EXPERIMENTAL

**PERSONA**

**SEXO**

A	Masculino
B	Femenino
C	Masculino
D	Masculino
E	Masculino
F	Masculino
G	Femenino



MATRIZ SOCIOMÉTRICA PRE-INTERVENCIÓN  
 (ELECCIÓN TAREAS)

ELECTOR ELEGIDO	A	B	C	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A			X				
B				X			X	1
C	X			X				1
D					X			1
E				X			X	1
F					X			0
G	X			X				1
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	

Cuadro 3

**MATRIZ SOCIOMÉTRICA PREHINTERVENCIÓN  
ELECCIÓN SOCIAL(VIAJE VACACIONES)**

^SELECTOR ELEGIDO ^ s ^	A	B	C	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A							
B				X				1
C				X				1
D					X			1
E				X				1
F					X			1
G				X				1
CATEGORÍAS	0	0	0	4	2	0	1	

Cuadro 4



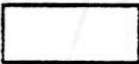
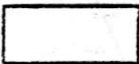

MATRIZ SOCIOMÉTRICA PRE-INTERVENCIÓN  
ELECCIÓN CONFIANZA

CONVENCIONES DE SOCIOGRAMAS

ELECTOR ELEGIDO	A	B	C	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A		X					
B							X	1
C				X				1
D							X	1
E		X						1
F							X	1
G		X						1
<b>CATEGORÍAS</b>	0	3	0	1	0	0	3	

Cuadro 5

## CONVENCIONES DE SOCIOGRAMAS

SEXO		FACTOR		
FEMENINO	MASCULINO	TAREA	SOCIAL	CONFIANZA
				

# Sociograma Grupal

## Pre-intervención

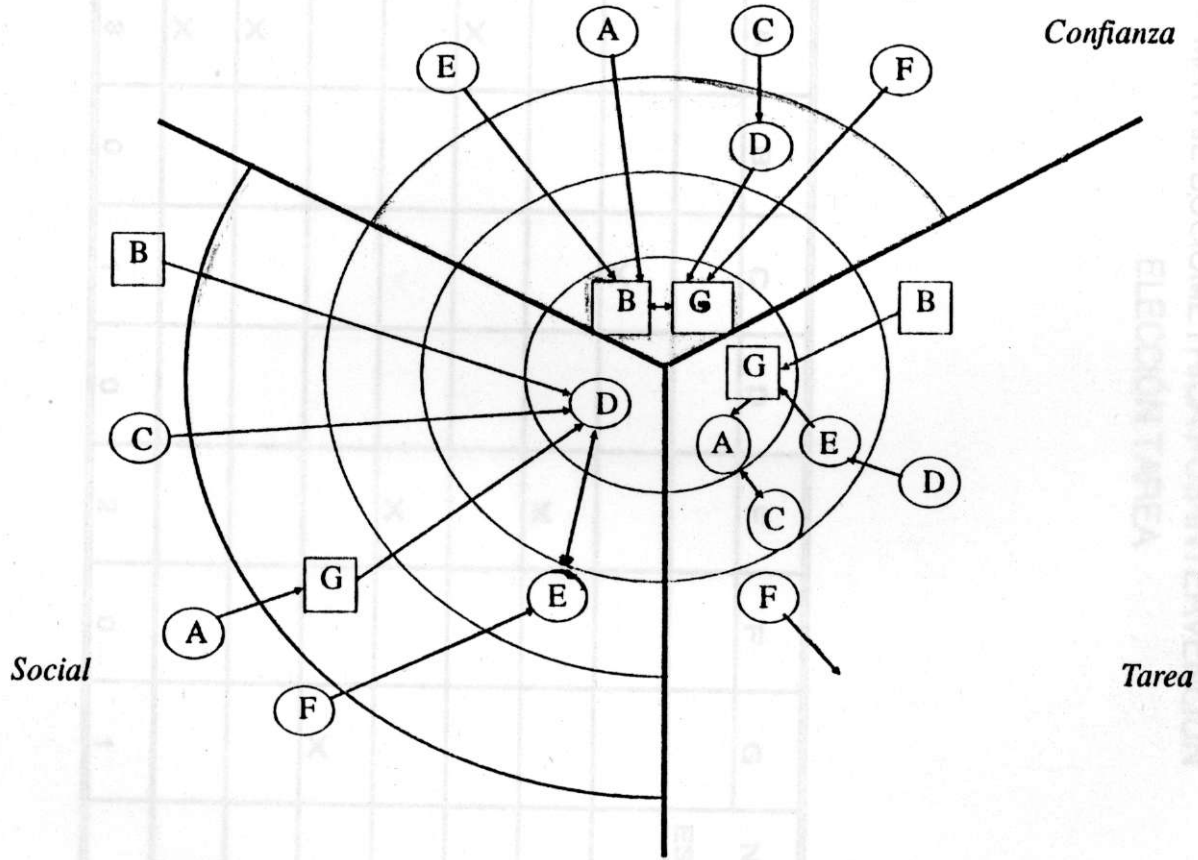


Gráfico 1

MATRIZ SOCIOMÉTRICA POS-INTERVENCIÓN  
 (ELEGIDO POR ELECCIÓN TAREA (ACCIONES))

ELECTOR ELEGIDO	A	B	C	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A		X	X				
B				X	X			1
C	X			X				1
D					X			1
E				X			X	1
F	X				X			1
G	X			X				1
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

Cuadro 6

**MATRIZ SOCIOMÉTRICA POSHINTERVENCIÓN  
ELECCIÓN SOCIAL(VIAJE VACACIONES)**

^ S FLECTOR ELEGIDO ^ S ^	A	B	c	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A		X					
B				X				1
C				X				1
D			X					1
E				X				1
F					X			1
G				X				1
CATEGORÍAS	0	1	1	4	1	0	0	

Cuadro 7

MATRIZ SOCIOMÉTRICA POS-INTERVENCIÓN  
ELECCIÓN CONFIANZA

ELECTOR ELEGIDO	A	B	C	D	E	F	G	NÚMERO DE ESCOGENCIAS
	A		X					
B	X							1
C				X				1
D			X					1
E		X						1
F				X				1
G		X						1
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Cuadro 8



# Sociograma Grupal

Post-intervención

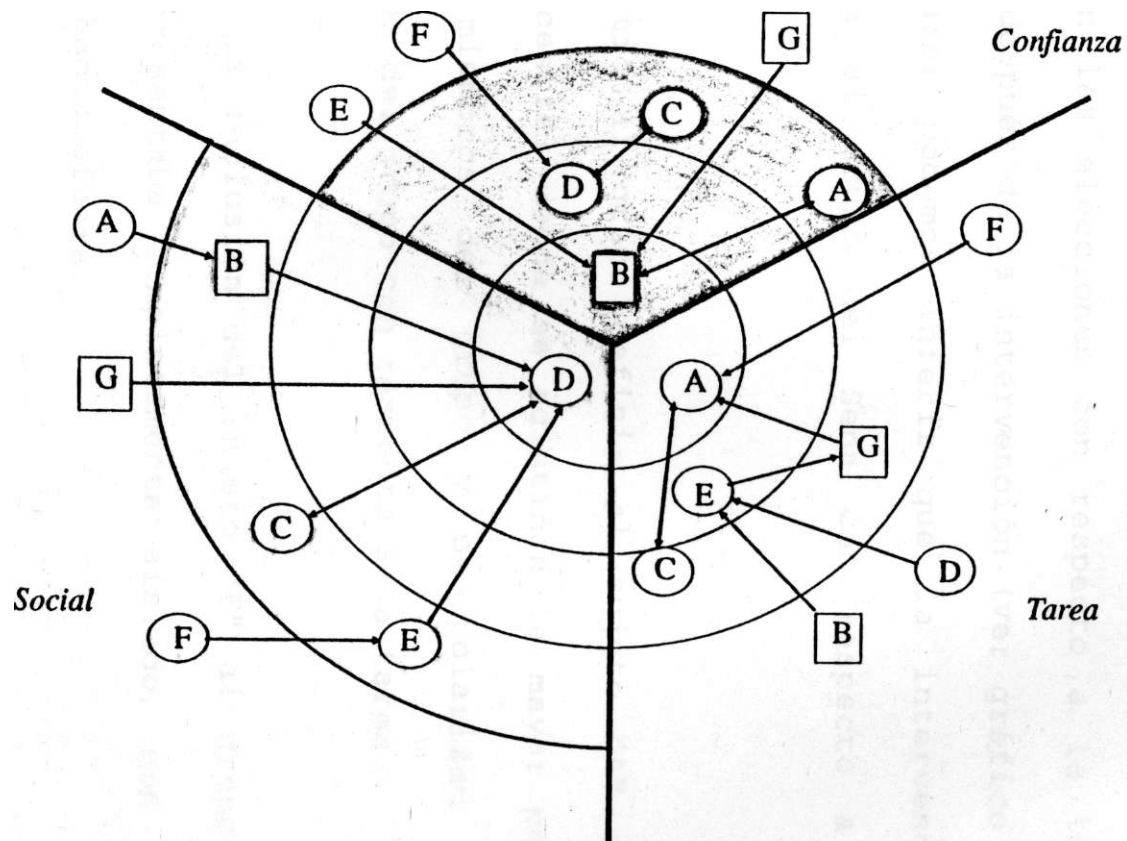


Gráfico 2

#### 4.2.1 Sociograma Grupal

##### 4.2.1.1 Interpretación del Sociograma Grupal con

**elección - Tarea:** En el sociograma se presentan las elecciones con respecto a la tarea antes y después de la intervención (ver gráfico 3), al comparar podemos inferir que la intervención realizada al grupo del Sena con respecto a la tarea:

1. Permitted al grupo definir al sujeto "A" como persona central donde se aglutinan la mayor parte de los miembros del grupo y se polarizan las relaciones del grupo con respecto a la tarea.

2. Logró la inclusión del sujeto "F" al grupo ya que se presentaba completamente aislado, con una elección hacia afuera.

3. Facilitó al grupo precisar el status sociométrico frente a la tarea superando la

dependencia del liderazgo institucional personificado en el jefe. Como puede observarse el sujeto "G" (jefe) compartía con el sujeto "A" el lugar central antes de a intervención y luego de ella se evidenció un descenso muy marcado en su nivel sociométrico. Permanece como quien interrelaciona los dos subgrupos que se detectan en el sociograma siendo agente importante de la cohesión grupal.

4. Mejoró la cohesión grupal pues hay una mayor y mejor distribución de las relaciones; estructura en cadena, y con ello mejoró también el clima de trabajo del grupo, pues se aglutinan la elecciones en sujetos centrales y se disminuyen el número de miembros aislados.

5. No produjo cambios en la diada formada por los sujetos "A" y "C" que registran la única reciprocidad en la tarea.

# Sociograma Grupal

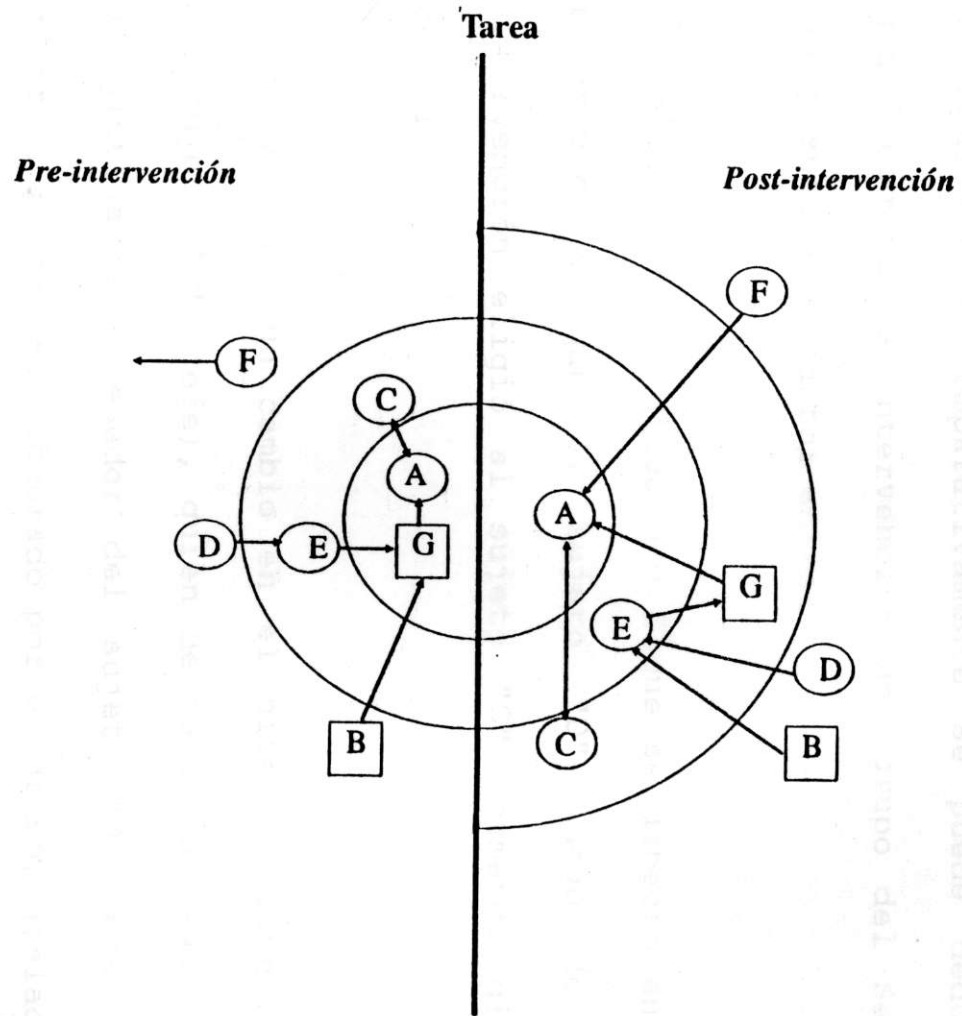


Gráfico 3

#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

elección - Social: En el sociograma se muestran las elecciones con respecto a la social antes y después de la intervención (ver gráfico 4); al analizarlos comparativamente se puede deducir que luego de la intervención del grupo del Sena, con respecto al factor social:

1. Se disolvió la diada D - E que se detectó en un principio ya que el sujeto "D" luego de la intervención eligió al sujeto "C" formando diada con él.

2. Se produjo un cambio en el nivel sociométrico del sujeto "G" (jefe), quien de tener una elección y aglutinarse alrededor del sujeto "D" (posición central) pasa a ser ignorado por el grupo, aislado.

3. Los miembros del grupo son interrelacionados por el sujeto "D" que ocupa el lugar central y quien mantiene su nivel sociométrico luego de la

intervención. En el sujeto "D" se polarizan las relaciones sociales del grupo.

5. Los dos subgrupos en la estructura del sociograma permanecen luego de la intervención; se logró producir un cambio sociométrico del sujeto "B" que pasa a formar parte de la cadena A - B - D (sujeto central).

6. Se observa que el sujeto "A", quien ocupa el más alto nivel sociométrico del grupo en la tarea, en lo social tiene el más bajo. Se puede inferir de aquí que el grupo tiene muy claramente reconocidas las habilidades de sus miembros y se aglutina según las necesidades (liderazgo democrático).

7. Luego de la intervención se observa en el sociograma que los miembros "C" y "B" mejoran su status sociométrico dentro del grupo, en lo social.

8. La estructura social del grupo depende de un solo sujeto "D" tanto antes como después de la

intervención, los miembros aislados permanecen. Se puede inferir que la estructura no varía significativamente luego de la intervención en este aspecto.

9. No hay cambios significativos en el grupo luego de la intervención, se mantiene una estructura relativamente similar y el sujeto "D" como figura central.

# Sociograma Grupal

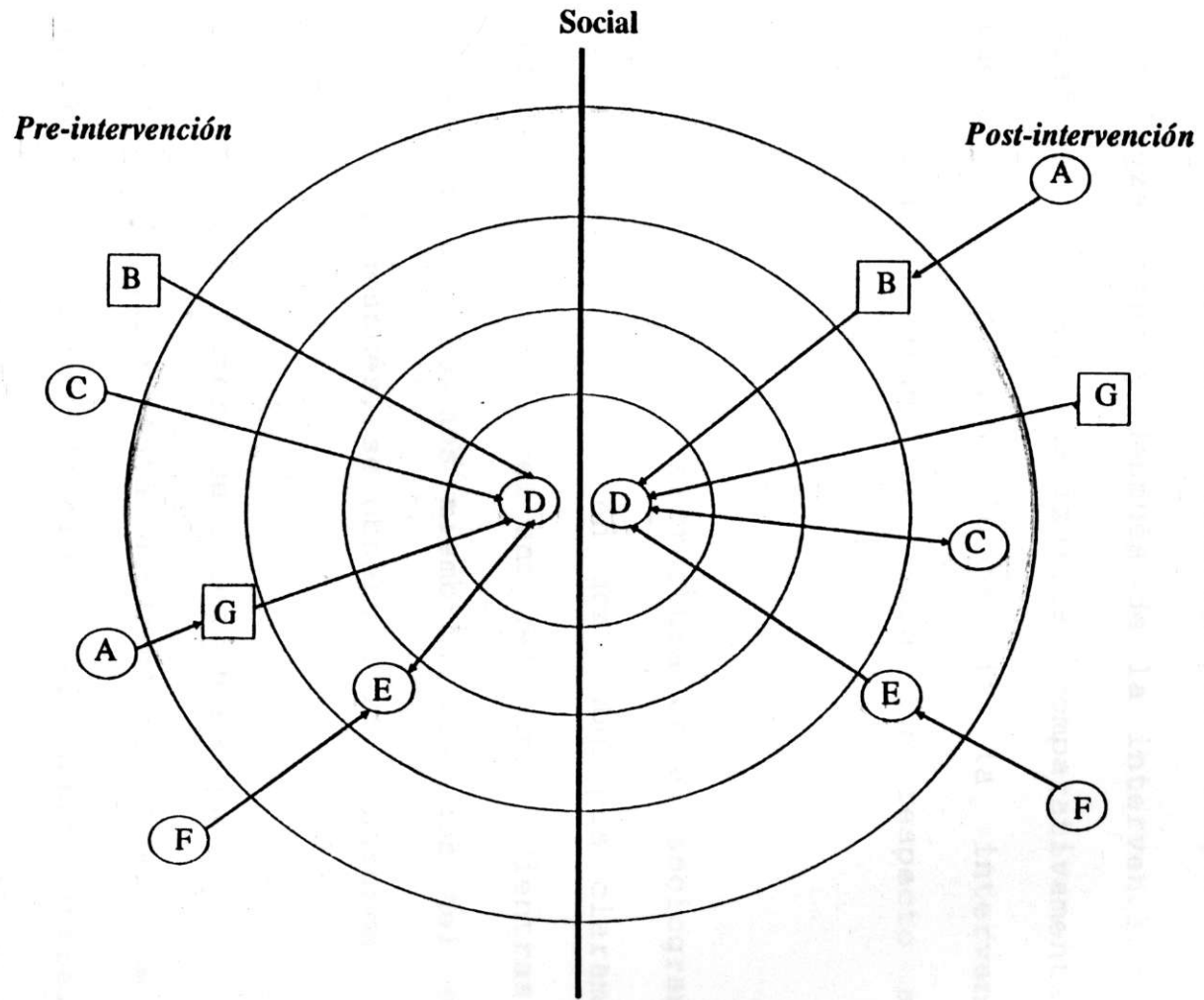


Gráfico 4



#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

con elección-confianza : En el sociograma se presentan las elecciones con respecto a la confianza antes y después de la intervención (ver gráfico 5), al analizarlos comparativamente se puede inferir que luego de la intervención realizada al grupo del Sena con respecto a la confianza:

1. Hay un cambio de estructura en el sociograma , se disgrega el grupo en dos subgrupos claramente definidos y aislados el uno del otro. Mientras que antes habla sólo dos miembros aislados del resto del grupo, después, se observan dos subgrupos:

Uno con mayor número de integrantes que incluyen al sujeto "G" quien está aislado del resto de los miembros (ninguna elección), el lugar central lo ocupa el sujeto "B" que a su vez tiene el más alto status sociométrico del grupo en este factor.

El otro subgrupo está constituido por la diada del sujeto "C" con el "D" y el "F"; que está aislado.

Se puede inferir que luego de la intervención se redistribuyeron los niveles de confianza entre los miembros del grupo ya que si bien es cierto que se aglutinaron las elecciones en un solo sujeto, aparecen subgrupos y permanecen miembros aislados.

El subgrupo conformado por "A", "B", "G", "E" se mantuvo, y se define un nuevo subgrupo con los sujetos "C", "D" y "F".

2. El sujeto "G" (jefe) pierde status sociométrico en el grupo en forma importante ya que de ocupar junto con "B" el lugar central, pasa a estar aislado del grupo.

3. La mujer dentro del grupo ocupa el status sociométrico más alto con respecto a la confianza.

4. La estructura del grupo con respecto a confianza es la única que presenta aislamiento los subgrupos entre si.

# Sociograma Grupal

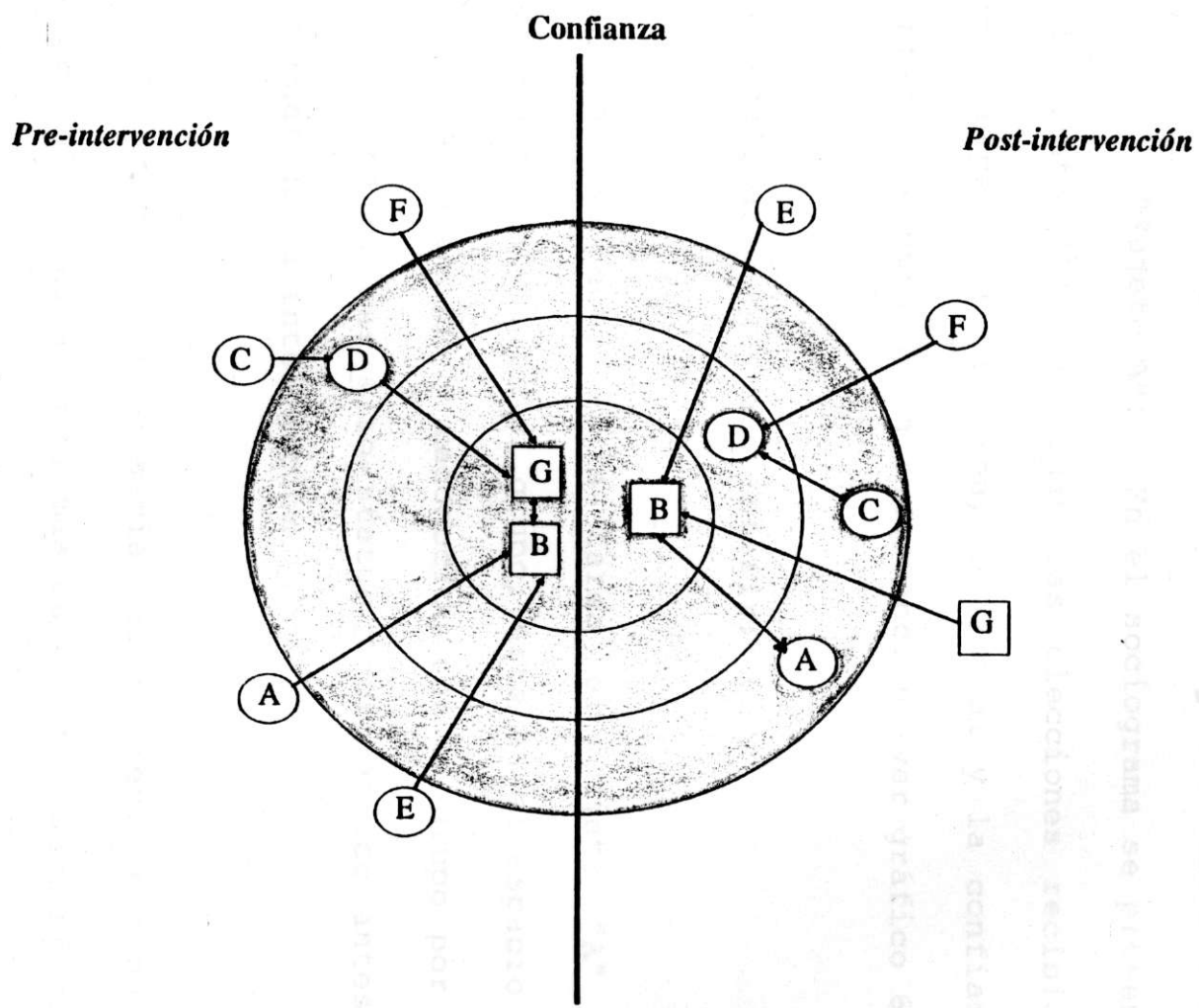


Gráfico 5

## 4.2.2 Sociograma individual

### 4.2.2.1 Interpretación del Sociograma Individual

"Sujeto A": En el sociograma se presenta el sujeto "A" con todas las elecciones recibidas con respecto a la tarea, lo social y la confianza antes y después de la intervención (ver gráfico ó).

Al analizarlo se puede inferir:

1. Con respecto a la tarea el sujeto "A" es elemento central en el grupo, este es el espacio en donde es aceptado y reconocido por el grupo por lo que ocupa el más alto status sociométrico antes y después de la intervención.

2. Con respecto a lo social al no recibir ninguna elección se ubica en el más bajo nivel sociométrico del grupo. Esta ubicado en el extremo de la cadena formada por los sujetos "D" (lugar central) y "B". El sujeto "A" se encuentra aislado del grupo en lo

que respecta a la actividad social. No se observan cambios en el status sociométrico del sujeto "A" luego de la intervención.

3. Con relación a la confianza luego de la intervención, el sujeto "A" sólo recibe una elección del sujeto "B" quien ocupa el lugar central de la estructura del sociograma en la confianza, lo cual es muy significativo por ser el sujeto "B" la persona en la que el grupo más confía y con el cual "A" forma diada.

Se puede concluir con base a estas observaciones que el sujeto "A" cumple en el grupo la función central respecto a la tarea; esta posición se afianzó en el grupo luego de la intervención pues recibió una elección más.

El sujeto "A" tiene mejor status sociométrico dentro del grupo en lo que respecta a la confianza (1 elección) que en la actividad social (ninguna

elección). En estos dos factores el sujeto "A" esta aislado del grupo.

Luego de la intervención el status sociométrico del sujeto "A" con respecto a la confianza subió de cero a una elección, se puede inferir que el sujeto "A" mejoró su interacción grupal con respecto a la confianza.

### Sociograma Individual "A"

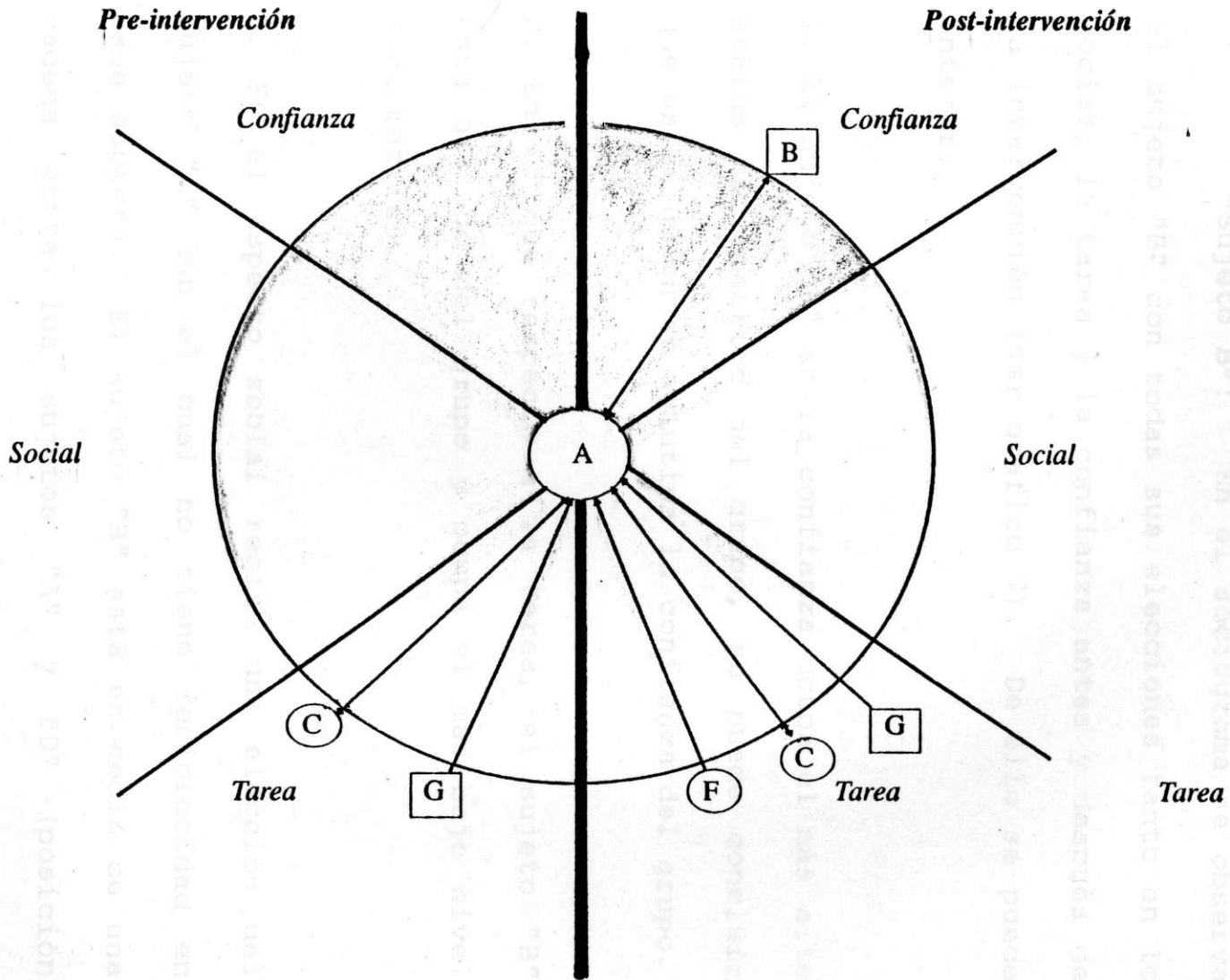


Gráfico 6



#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

"Sujeto B": En el sociograma se observa al sujeto "B" con todas sus elecciones tanto en lo social, la tarea y la confianza antes y después de la intervención (ver gráfico 7). De ello se puede inferir:

1. El sujeto "B" en la confianza ocupa el más alto status sociométrico del grupo, se puede concluir que es en quien se aglutina la confianza del grupo.
2. En lo que respecta a la tarea, el sujeto "B" esta aislado del grupo y ocupa el más bajo nivel sociométrico.
3. En el aspecto social recibe una elección del sujeto "A" con el cual no tiene reciprocidad en este aspecto. El sujeto "B" está en medio de una cadena entre los sujetos "A" y "D" (posición central).

De estas observaciones se puede concluir que:

En el sujeto "B" se aglutina la confianza del grupo y que en lo que respecta a la tarea y lo social, su influencia es poca dentro del grupo.

El sujeto "B" tiene mejor status sociométrico dentro del grupo en la actividad social (1 elección), que en la tarea (ninguna elección).

Luego de la intervención mejoró el status sociométrico del sujeto "B" en lo social, es decir que mejoró su interacción grupal en este aspecto.

### Sociograma Individual "B"

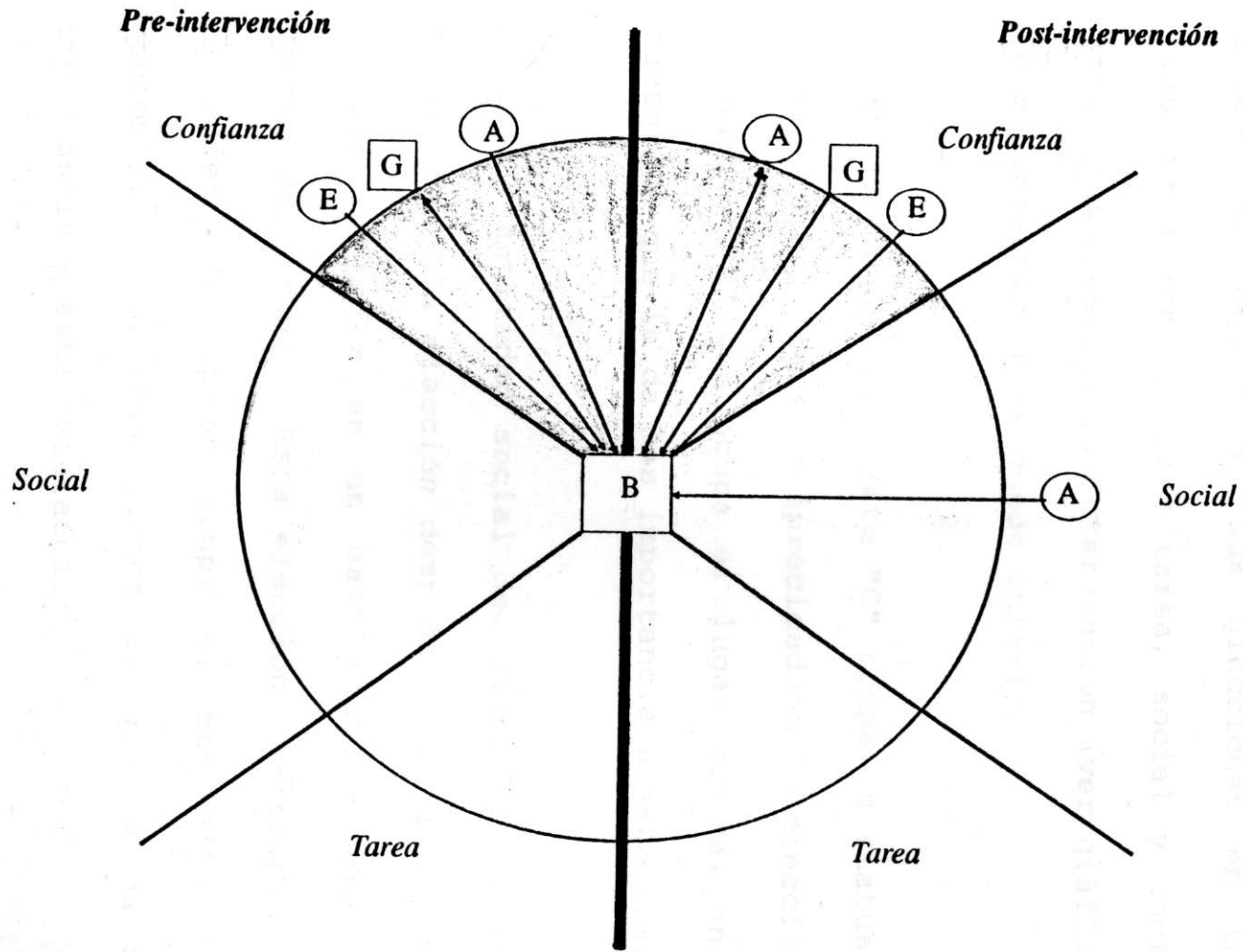


Gráfico 7

#### 4.2.2.3 Interpretación del Sociograma Individual

"Sujeto C": El sociograma presenta al sujeto "C" con todas sus elecciones en lo que respecta a los factores tarea, social y confianza antes y después de la intervención (ver gráfico 8). De su observación se puede inferir:

1. En la tarea, el sujeto "C" ocupa un status bajo en el grupo. Tiene reciprocidad en la elección con el sujeto "A" que ocupa el lugar central en este factor lo que le da más importancia a esta diada.
2. En la actividad social del grupo el sujeto "C" tiene una sola elección después de la intervención lo que lo ubica en un bajo status sociométrico dentro del grupo. Esta elección es reciproca con el sujeto "D" quien ocupa el más alto status sociométrico en este factor lo que le da mucha importancia a esta interacción.

3. Con respecto a la confianza el sujeto "C" ocupa también un bajo status sociométrico. Tiene una relación recíproca con el sujeto "D" luego de la intervención, y pertenece a una cadena que está aislada del resto del grupo.

Se puede concluir que el sujeto "C" mejoró su estatus sociométrico respecto al factor social y confianza luego de la intervención, pues recibió una elección en cada uno. Se infiere que el sujeto "C" mejoró su interacción grupal en estos aspectos.

El sujeto "C" ocupa un status sociométrico bajo en el grupo con respecto a los factores Confianza, tarea y social.

Es importante recalcar que las interacciones que sostiene el sujeto "C" luego de la intervención son diadas con personas centrales en las estructuras del grupo, lo que lo hace un miembro muy valioso como enlace . Pues con el sujeto "C" se consolida la reciprocidad en lo social luego de la

intervención, con el sujeto "A" permanece en lo que respecta a la tarea.

El sujeto "C" obtuvo ganancias en la interacción grupal, luego de la intervención, en lo que respecta a la confianza, lo social y la carea.

### Sociograma Individual "C"

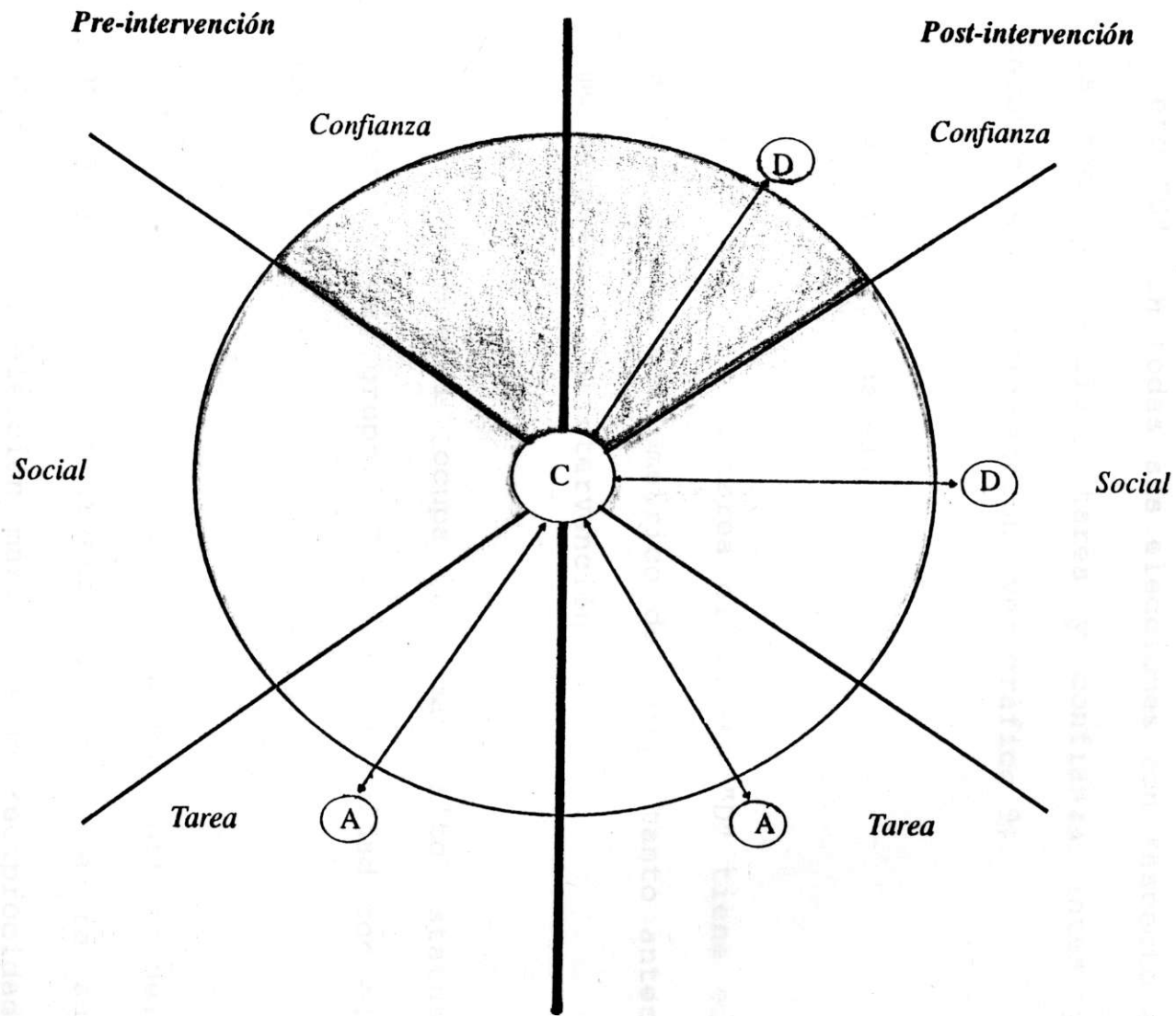


Gráfico 8

#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

"Sujeto D": El sociograma presenta al sujeto "D" con todas sus elecciones con respecto a los factores social, tarea y confianza antes y después de la intervención (ver gráfico 9).

Se puede inferir de él:

1. Con relación a la tarea el sujeto "D" tiene el más bajo status sociométrico del grupo tanto antes como después de la intervención.

2. En lo social ocupa el más alto status sociométrico del grupo. Tiene reciprocidad con el sujeto "C".

3. En la confianza ocupa un status bajo dentro del grupo antes de la intervención, luego mejora su status con una elección más. Tiene reciprocidad con el sujeto "C".



Se puede inferir que

El sujeto "D" tiene un buen status sociométrico en el grupo excepto en la tarea. Luego de la intervención mejoró la intervención grupal del sujeto "D" con respecto a la confianza.

La diada de los sujetos "D" y "C" es constante en lo social y en la confianza, consolidada luego de la intervención ya que el sujeto "D" dirige sus elecciones al sujeto "C" quien lo eligió sin reciprocidad antes de la intervención.

Es importante resaltar que el sujeto "P" conserva sus electores en lo social después de la intervención.

### Sociograma Individual "D"

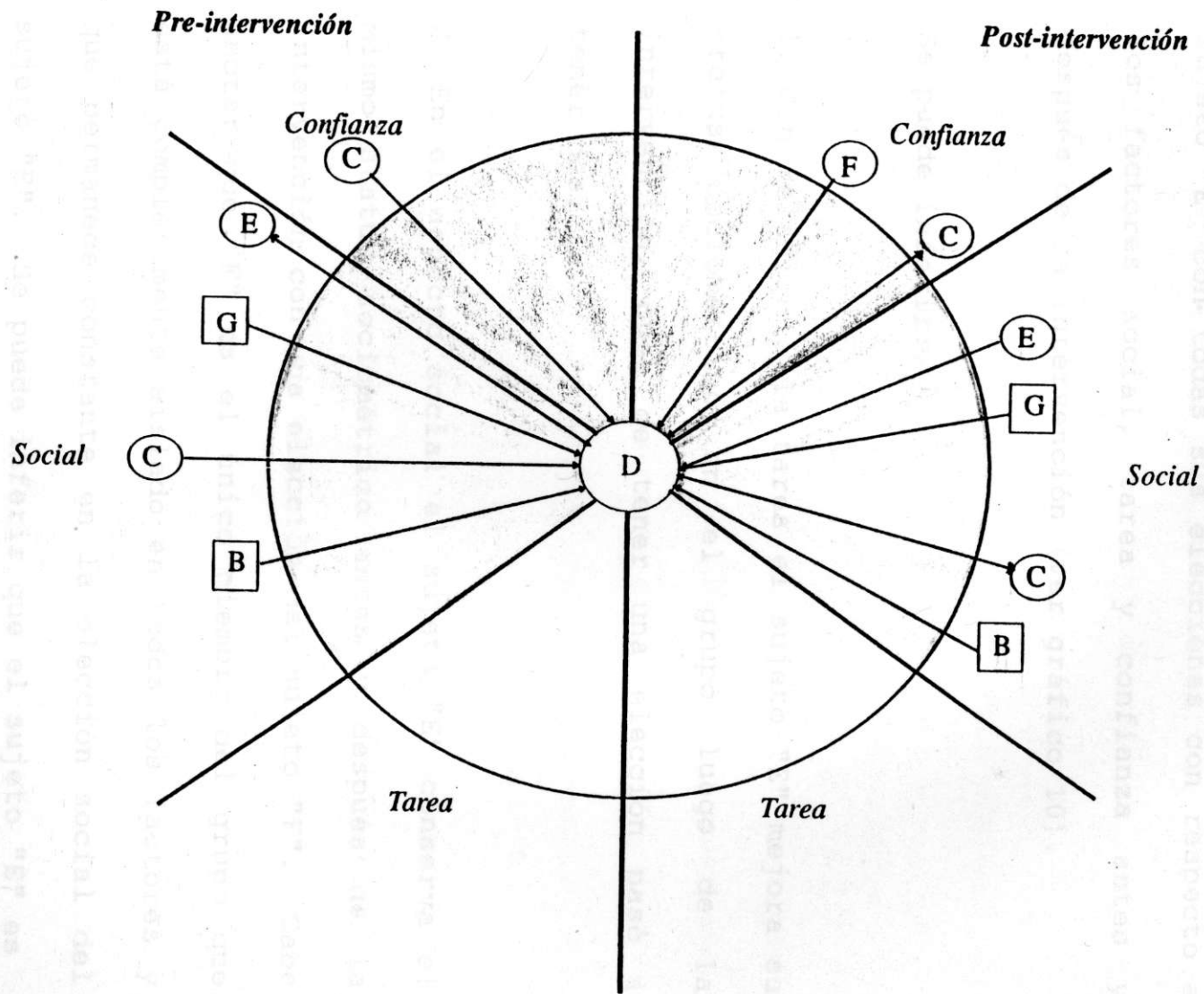


Gráfico 9

#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

"Sujeto E": El sociograma presenta al sujeto "E" con todas sus elecciones con respecto a los factores social, tarea y confianza antes y después de la intervención (ver gráfico 10).

Se puede inferir:

1. Con relación a la tarea el sujeto "E" mejora su status sociométrico en el grupo luego de la intervención, pues de tener una elección pasó a tener dos.
2. En el aspecto social el sujeto "E" conserva el mismo status sociométrico antes y después de la intervención con una elección del sujeto "F". Cabe anotar que "F" es el único miembro del grupo que está completamente aislado en todos los factores y que permanece constante en la elección social del sujeto "E". Se puede inferir que el sujeto "E" es

el punto de interrelación del sujeto "F" con el grupo, en lo social.

3. Con respecto a la confianza el sujeto "E" tiene el status sociométrico más bajo del grupo, con cero elecciones tanto antes como después de la intervención. se puede decir que está aislado del grupo en este aspecto .

El sujeto "E" sólo conforma una diada con el sujeto "D" en lo social antes de la intervención, situación que varia luego de ésta. En ningún otro factor tiene reciprocidad con los miembros del grupo.

En el factor que rnáss interactúa dentro del grupo (dos elecciones) el sujeto "E" es en la tarea luego de la intervención.

# Sociograma Individual "E"

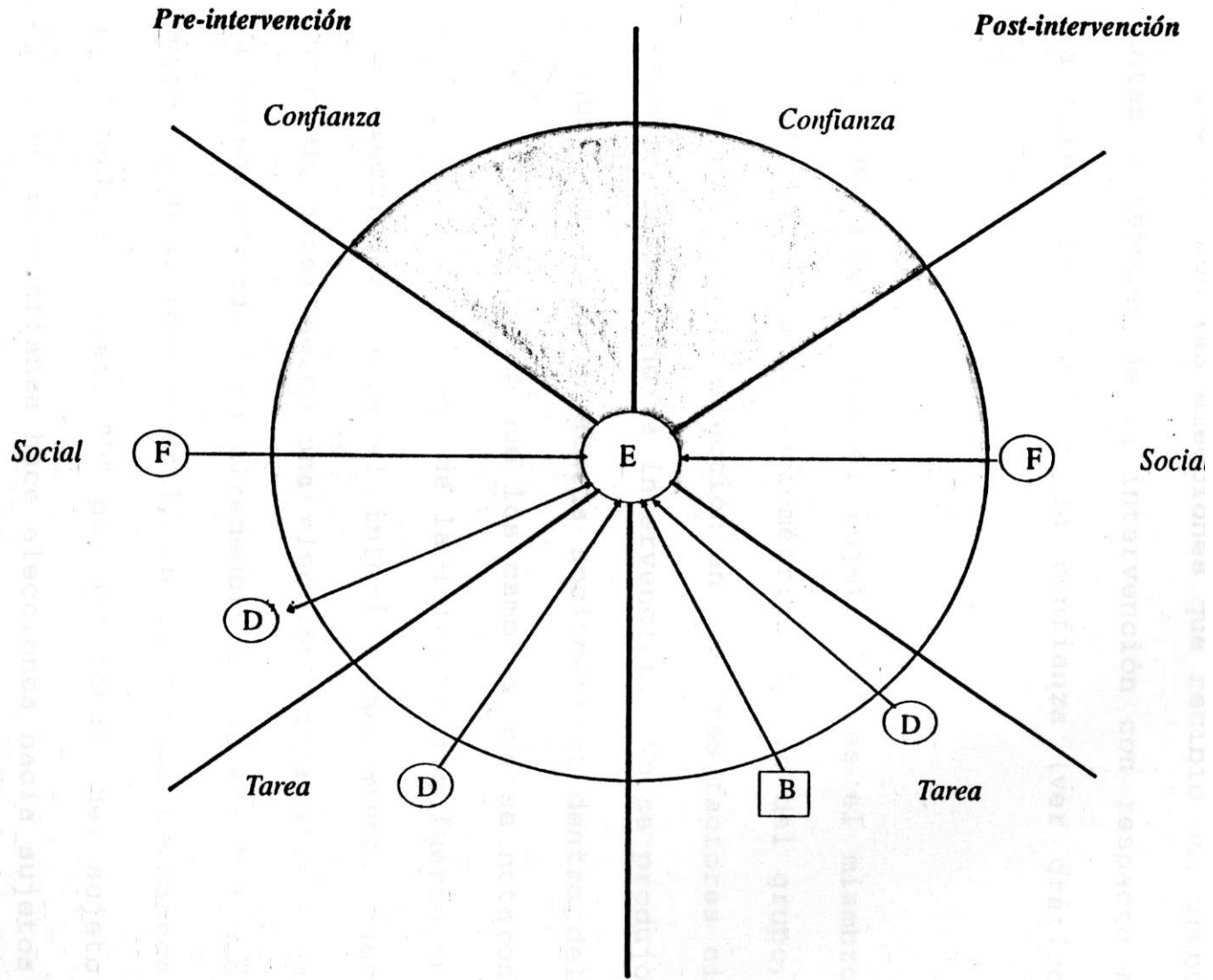


Gráfico 10

#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

"Sujeto F": El sociograma presenta al sujeto "F" con las elecciones que recibió del grupo antes y después de la intervención con respecto a la tarea, lo social y la confianza (ver gráfico 11) .

Se puede inferir que el sujeto "F" es el miembro con más bajo status sociométrico dentro del grupo, no recibió ninguna elección en los tres factores ni antes ni después de la intervención. No se produjo ningún cambio en su status sociométrico dentro del grupo. Cabe anotar que los cambios que se notaron en el sujeto "F" luego de la intervención fueron en sus elecciones hacia el interior del grupo, pues luego de haber hecho una elección hacia afuera en la tarea, se aglutina alrededor del sujeto "A" que ocupa la posición central, en lo social permanece aglutinado al sujeto "D" por intermedio del sujeto "E" y en la confianza hace elecciones hacia sujetos centrales antes y después de la intervención,

aunque en esta última es miembro de un subgrupo aislado.

Se puede concluir que el sujeto "F" es el único miembro aislado del grupo y que la intervención produjo cambios en él como selector.

### Sociograma Individual "F"

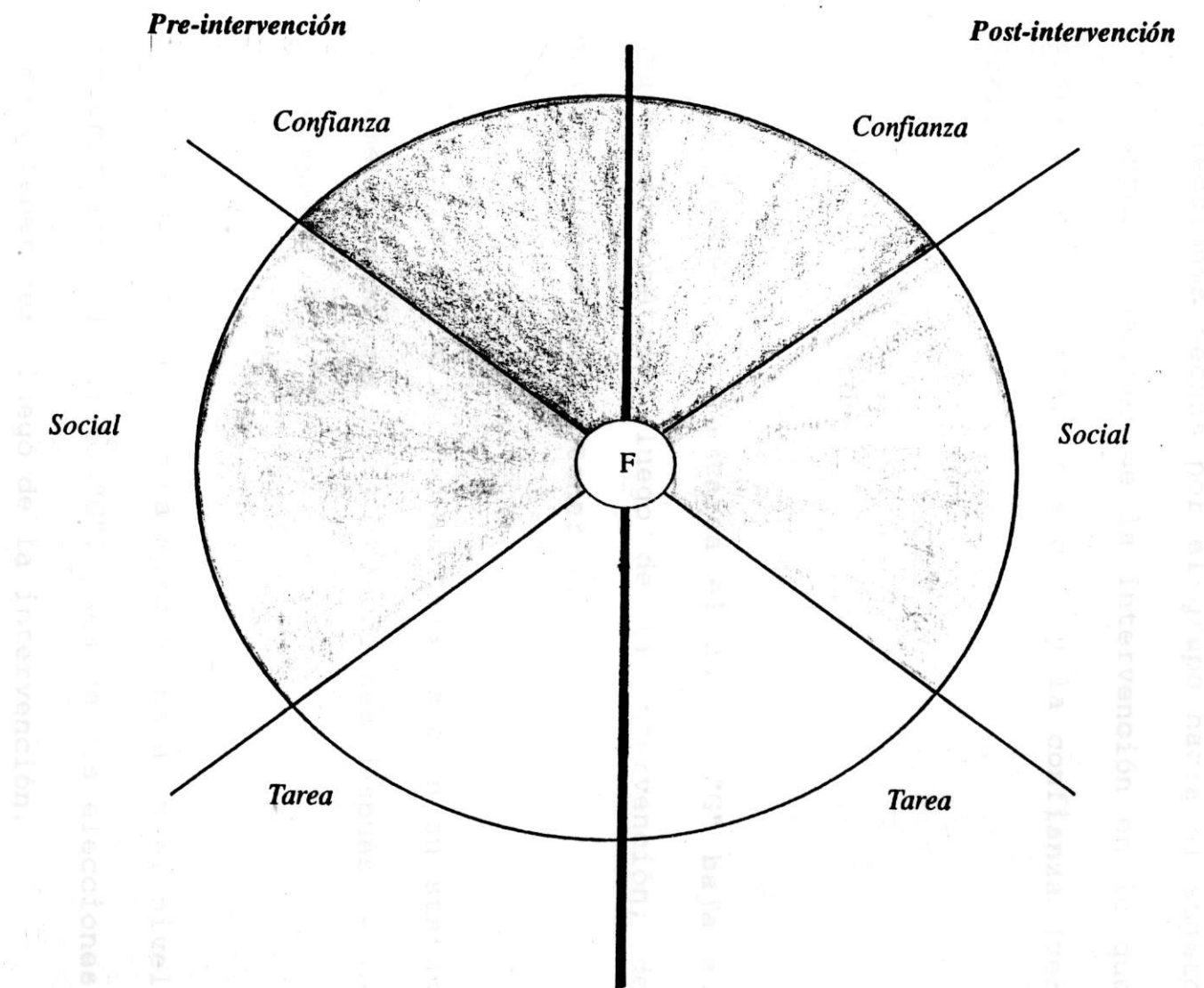


Gráfico 11



#### 4.2.1.2 Interpretación del Sociograma Grupal con

"Sujeto G" (jefe): El sociograma presenta las elecciones hechas por el grupo hacia el sujeto "G", antes y después de la intervención en lo que respecta a la tarea, lo social y la confianza (ver gráfico 12).

Se puede inferir que:

1. Con respecto a la tarea el sujeto "G" baja su status sociométrico luego de la intervención; de dos elecciones pasa a tener una.
2. Con relación a lo social baja también su status sociométrico de una a cero elecciones después de la intervención.
3. En la confianza hay una marcada baja en el nivel sociométrico del sujeto "G", pues de dos elecciones pasa a tener cero luego de la intervención.

Se observa que el sujeto "G" pierde status sociométrico significativamente en todos los aspectos luego de la intervención lo que permite inferir que las estructuras del grupo se fueron conformando, luego de la intervención, alrededor de individuos diferentes al líder institucional lo que ofrece una imagen del cambio alcanzado por el grupo al entrar a amalgamarse en relaciones diferentes a las jerárquicas y lo que da cuenta también de su fuerte cohesión. Se infiere que los roles están bien repartidos en el grupo y que la posibilidad de jugar roles de contribución en el grupo, es amplia.

### Sociograma Individual "G" (Jefe)

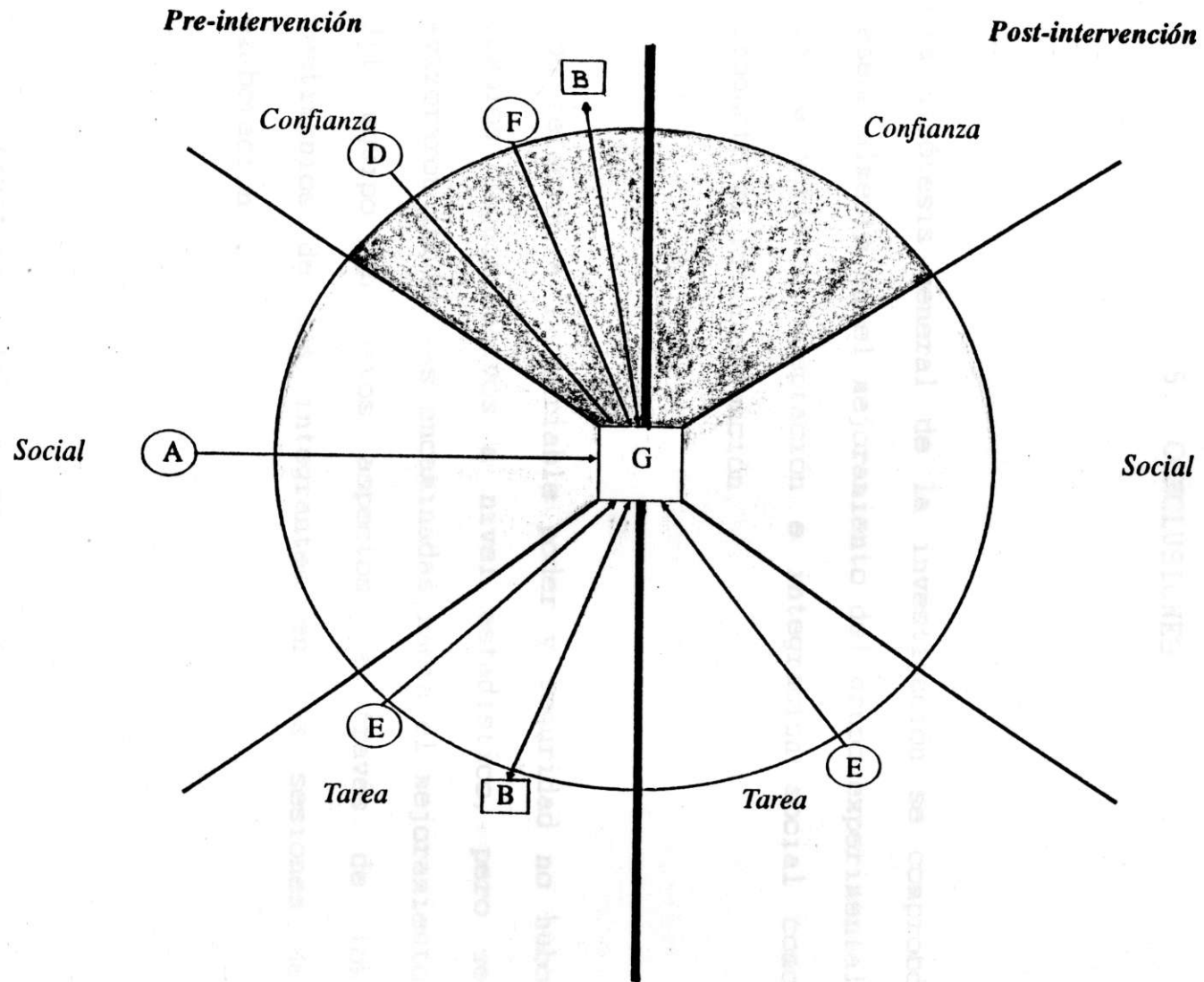


Gráfico 12

## 5. CONCLUSIONES

La hipótesis general de la investigación se comprobó esencialmente en el mejoramiento del grupo experimental en la variable aceptación e integración social como producto de la intervención.

Con relación a la variable poder y seguridad no hubo cambios significativos a nivel estadístico, pero se avizoraron tendencias encaminadas hacia el mejoramiento del equipo en estos aspectos, a través de los testimonios de sus integrantes en las sesiones de elaboración .

Las estructuras del grupo se fueron conformando alrededor de individuos diferentes al líder

institucional luego de la intervención, como lo muestra el análisis sociométrico realizado, lo que ofrece una imagen del cambio alcanzado por el grupo al entrar a amalgamarse en relaciones diferentes a las jerárquicas y lo que da cuenta también de su fuerte cohesión. Se infiere que los roles están bien repartidos en el grupo y que es alta la posibilidad de jugar roles de contribución.

En intervenciones cortas se pueden hacer cambios importantes en el grupo. Pese a las limitaciones de tiempo del trabajo de entrenamiento, se observaron cambios significativos que permitieron al Grupo experimental darse cuenta de lo que les impedía ser más efectivos en su trabajo en equipo, principalmente en la comunicación y en el manejo de roles de contribución.

Parafraseando a Pareto, se observó que una corta pero eficaz intervención produjo cambios favorables en la actitud y percepción de los participantes para el mejoramiento del Grupo de Trabajo.

#### 4. 2. RECOMENDACIONES

Disertar un laboratorio de Grupo T de tres fines de semana durante el primer semestre de 1996, de tal manera que el grupo pueda registrar cambios más significativos en su comportamiento orientados hacia el mejoramiento de sus habilidades.

Programar dos sesiones de fin de semana de Grupo de Encuentro durante el segundo semestre de 1996, con el fin de fortalecer los procesos interpersonales e intergrupales de los miembros del equipo.

Promover el trabajo con Grupos de Entrenamiento ( Grupo T ) en otras áreas de la organización y en las distintas zonas del país donde funciona el SENA.

Abrir líneas de investigación de corte cuasiexperimental o experimental a nivel organizacional.

La experiencia lograda en este trabajo, nos permitió formular la siguiente hipótesis irvestigativa: las intervenciones cortas con Grupo de Entrenamiento realizadas a nivel empresarial, generan cambios significativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELBIN, Meredith. Equipos Gerenciaies. Colombia : Norma .1984. p.198

BENNE, Kenneth y Otros. Psícodinámica del Grupo T. Buenos Aires : Paidós, s.f. p. 218

BENNIS Warren y BURT Namus. Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia : Norma, 1985. p.170

BIRKENBIH, Michael. APRENDER A DIRIGIR "Train the Trainer". Madrid : Paraninfo, 1979. p.360

BRADFORD, Leíand y OTROS. El laboratorio psicoterapéutico. Buenos Aires : Paidós, 1975. p.133

CASTAÑEDA, Celedonio. Grupos de encuentro en terapia Gestalt. Barcelona : Herder, 1990. p.256

COVEY R, Stephen. Los siete hábitos de la gente eficaz. Buenos Aires : Paidos, 1992. p.390

DOISE G, Willem. Psicología Social y relaciones entre grupos. México : F.E.I, 1979. p.240

DYER G, William. Formación de Equipos. Puerto Rico : F.E.I, 1977. p. 155

GARCIA, Maria y Otros. El trabajo en Equipo. México : F.E.I, 1983. p. 256

GIBB R, Jack y Otros. Teoría y Práctica del Grupo T. Buenos Aires : Paidós, s.f. p. 141

HARRINGTON H, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Sta fé de Bogotá : Me Grauw Hill, 1993. p. 309

HERNANDEZ S, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos y BAPTISTA L, Pilar. Metodología de la Investigación. México : Me Grauw Hill, 1991. p.505

MERLANO, Alberto. Cambio. Conflicto como catalizador del desarrollo. Medellin : doc.inédito, 1995. p.30

OUCHI, willara. Teoría Z. Colombia : Norma S.A, 1982. p. 295

PAGES, Max. La vida afectiva de los Grupos. España : Fontanella, 1977. p. 615

POLSTEN, Miriam y ERVIN. Terapia guesáltica. Buenos Aires : Amorrortu, 1974. p. 307



ROGERS R, Cari. Grupos de Encuentro. Buenos Aires  
Ammorrortu, s.f. p.179

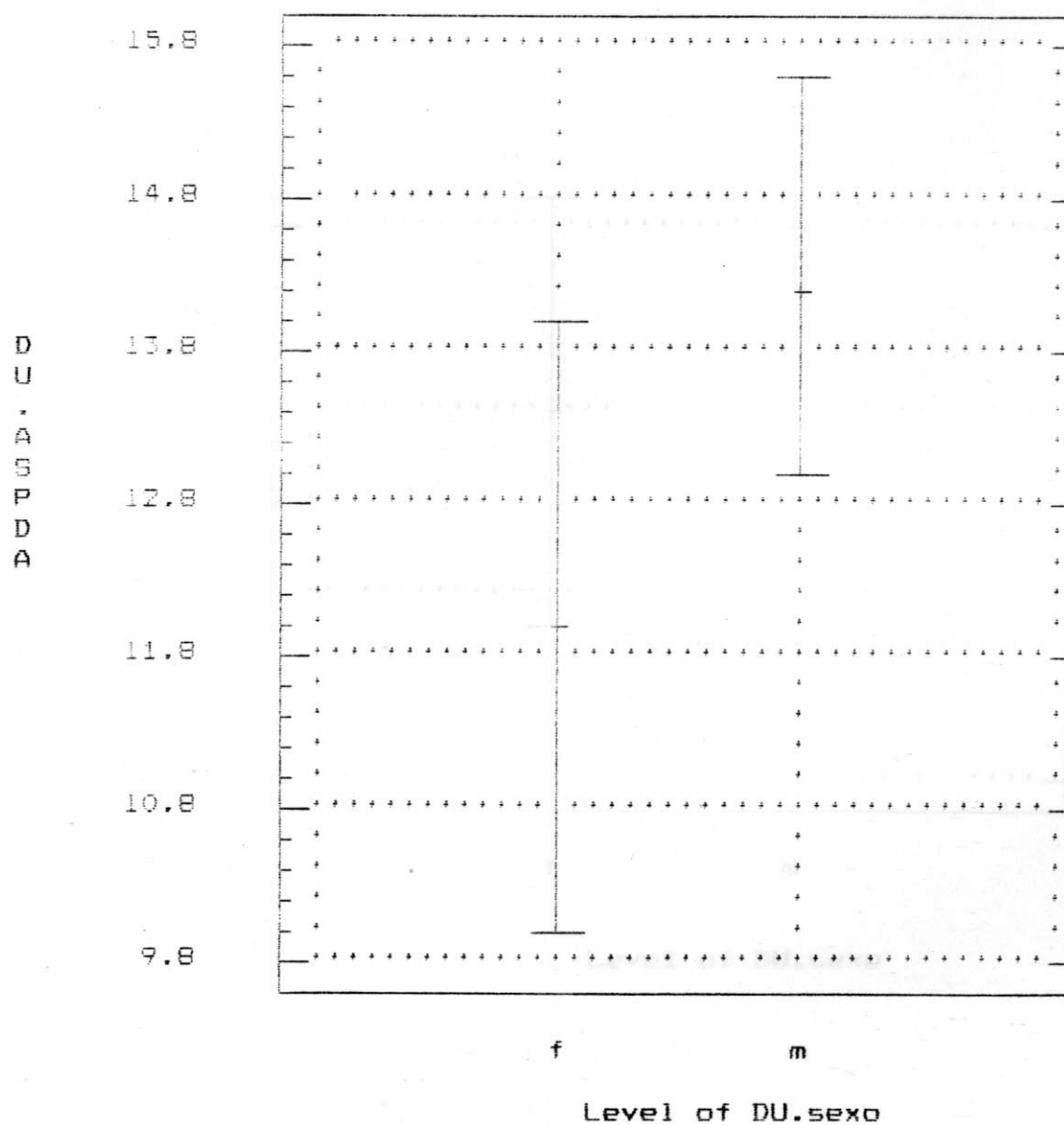
SBANDI, PIO. Psicología de grupos. España : Herder,  
1976. p. 278

SHEIN H, Edgar. Consultoria de Procesos. México : F.E.I,  
vol.I-II, 1988. p. 210

## ANEXO BA.

FACTOR DE ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL CON EL  
COMPONENTE DE ACTIVACION

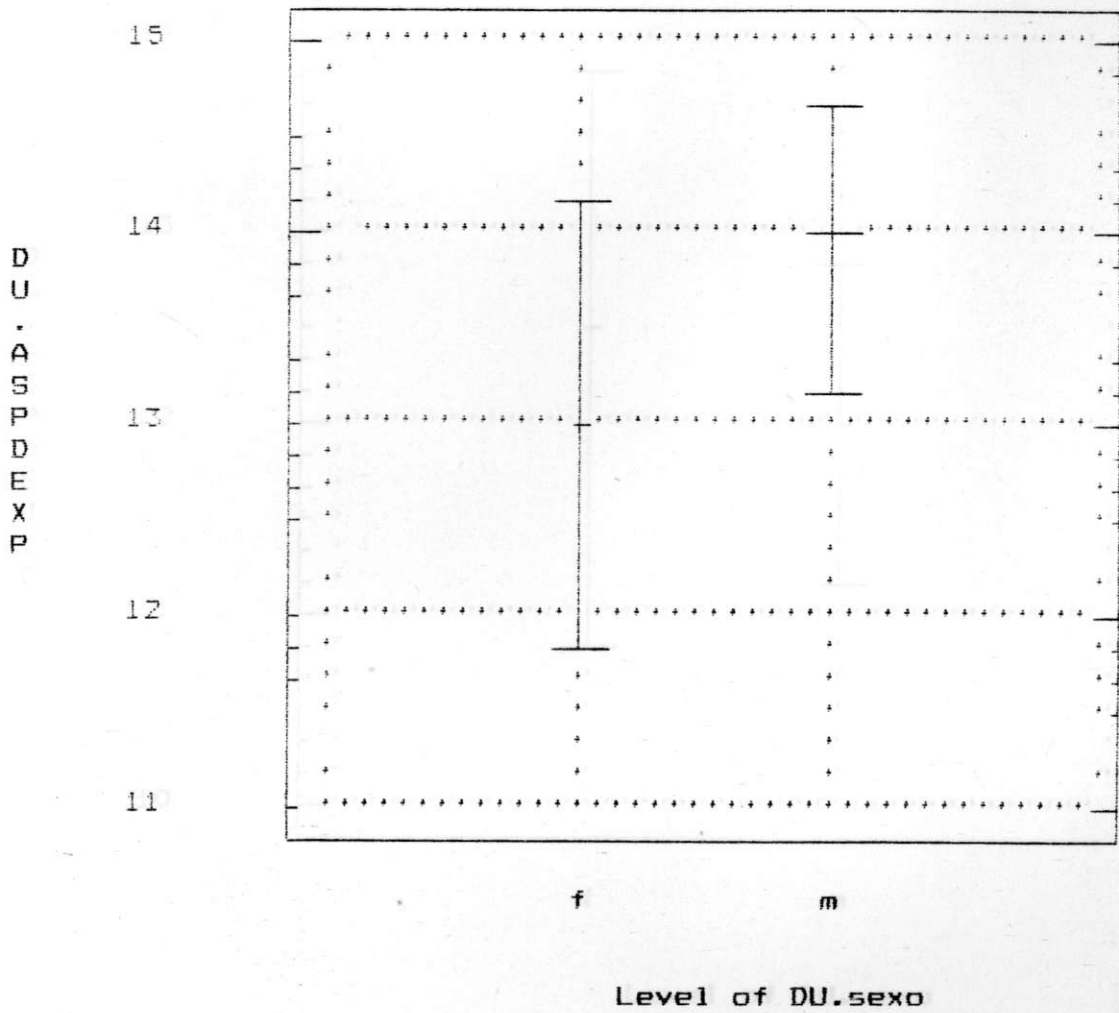
Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios



**ANEXO B.**

**FACTOR DE ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL CON EL COMPONENTE DE EXPECTATIVAS**

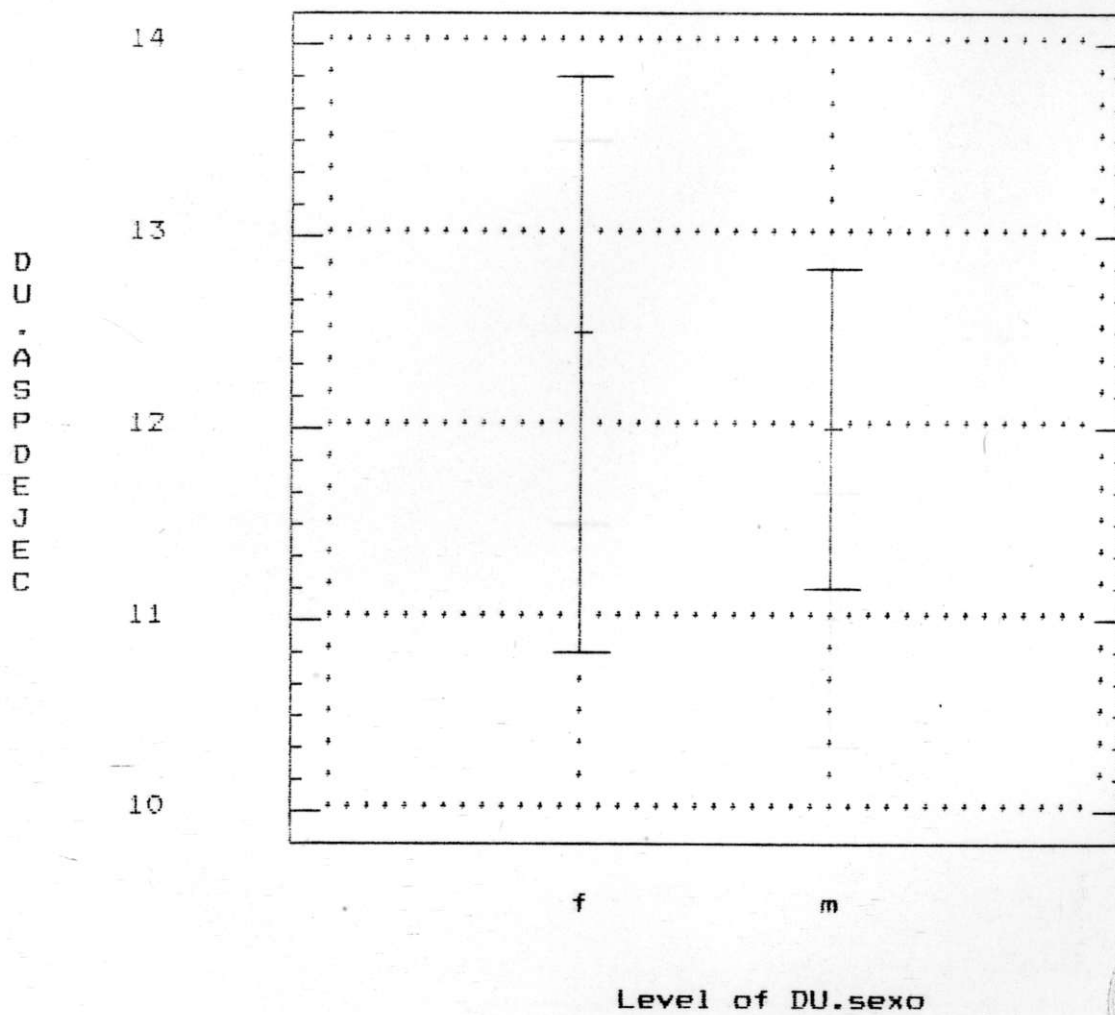
**Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios**



# ANEXO C.

## FACTOR DE ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL CON EL COMPONENTE DE EJECUCION

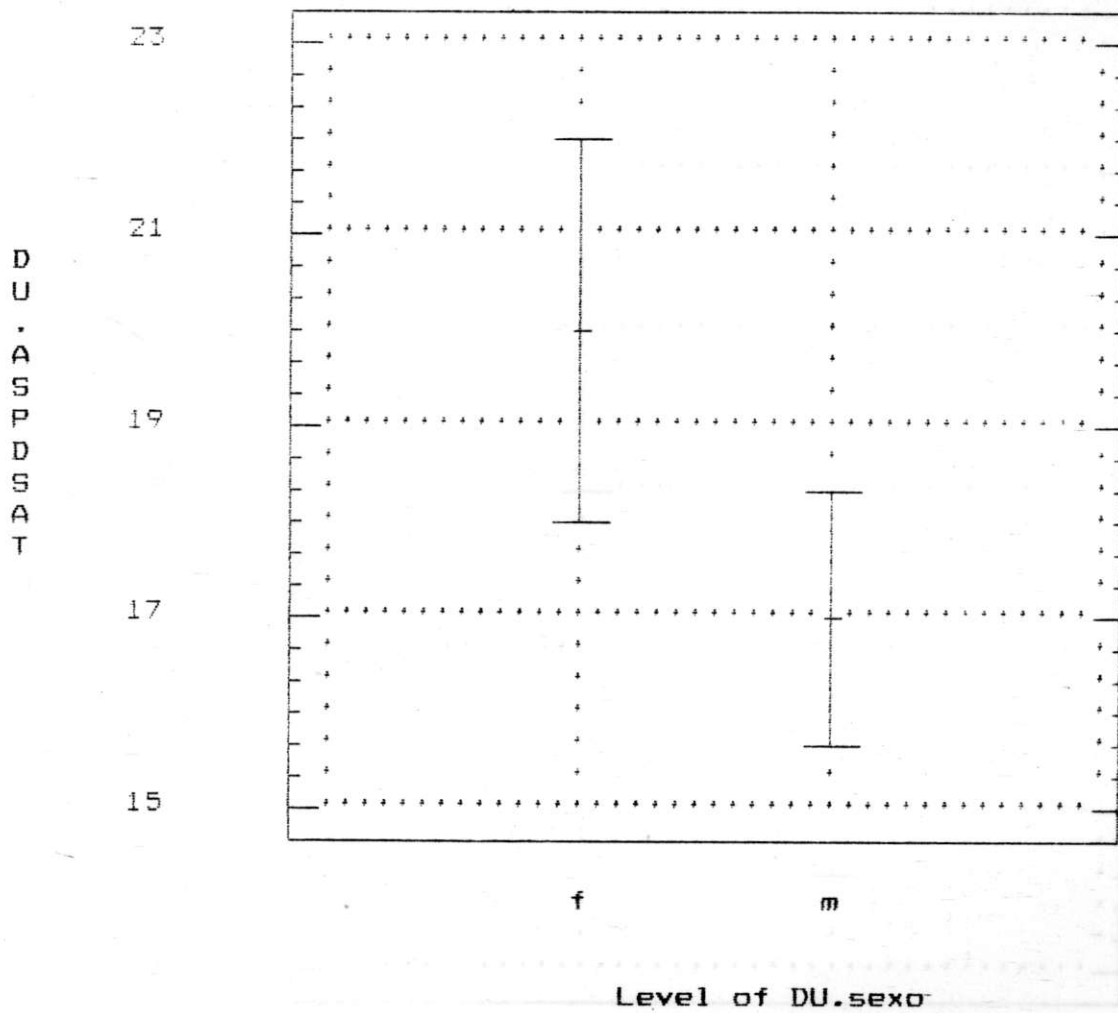
Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios



ANEXO D.

FACTOR DE ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL CON EL COMPONENTE DE SATISFACCION

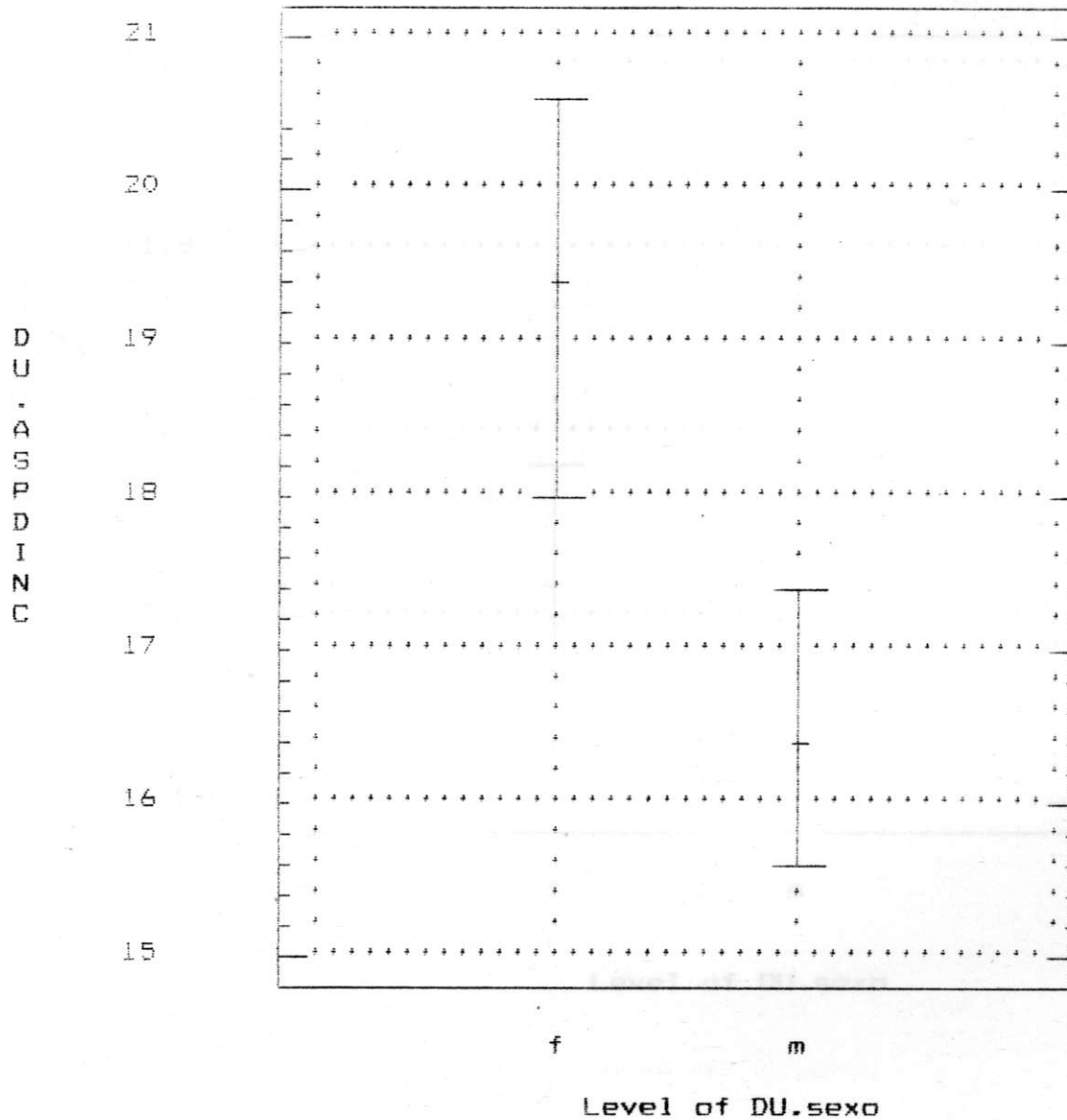
Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios



**ANEXO E.**

**FACTOR DE ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL CON EL COMPONENTE DE INCENTIVOS**

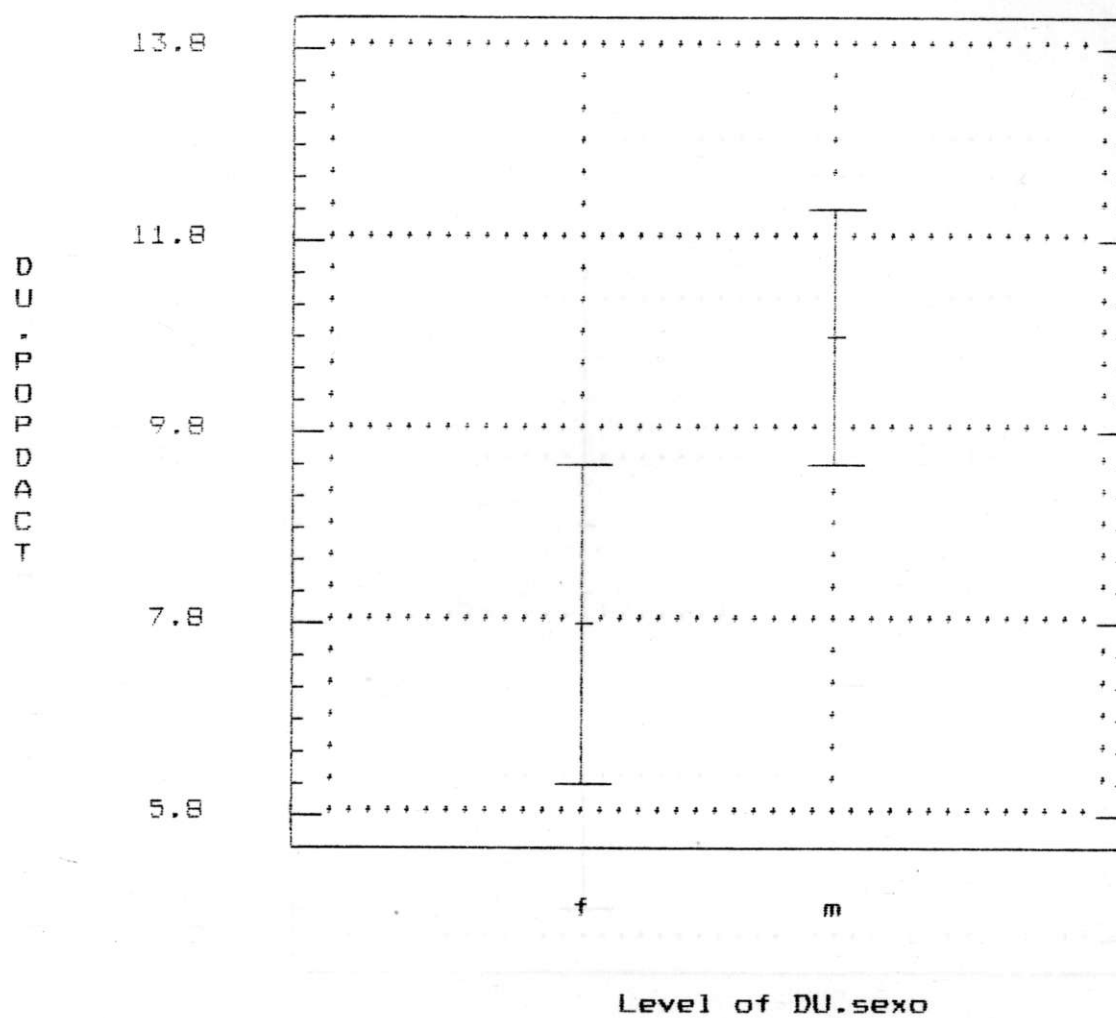
**Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios**



## ANEXO F.

## FACTOR DE PODER CON EL COMPONENTE DE ACTIVACION

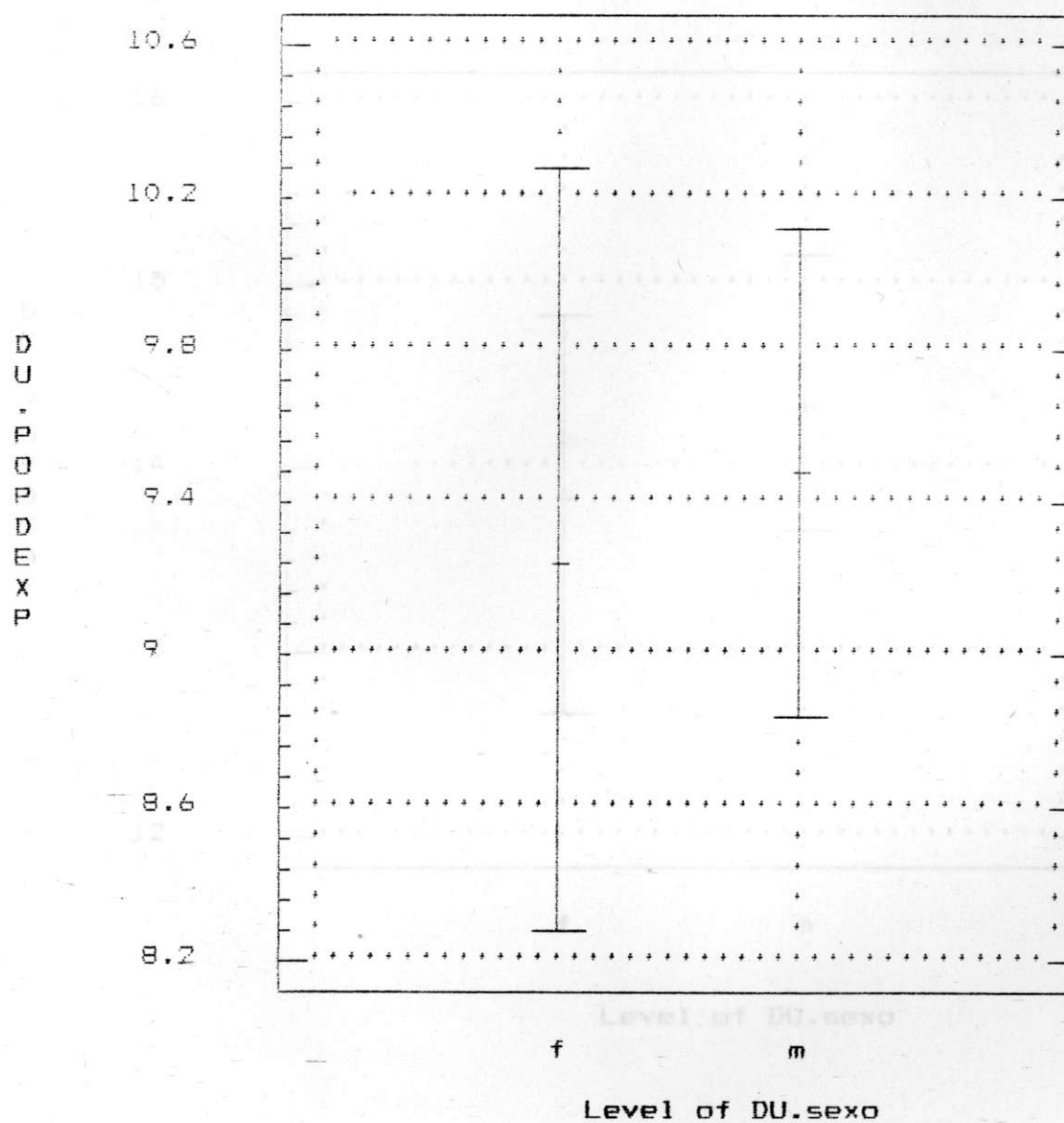
Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios



## ANEXO 16.

## FACTOR DE PODER CON EL COMPONENTE DE EXPECTATIVAS

Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios

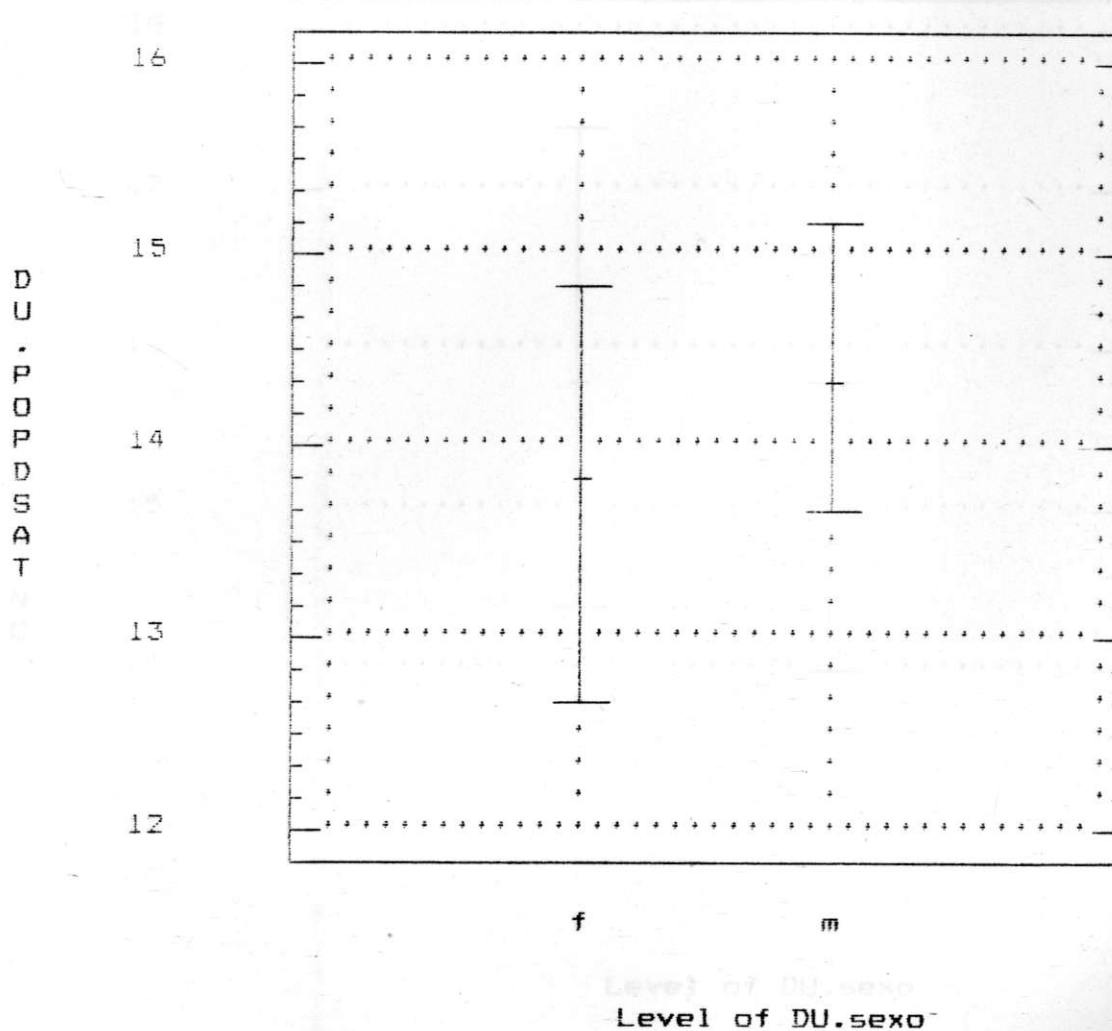




ANEXO H.

FACTOR DE PODER CON EL COMPONENTE DE SATISFACCION

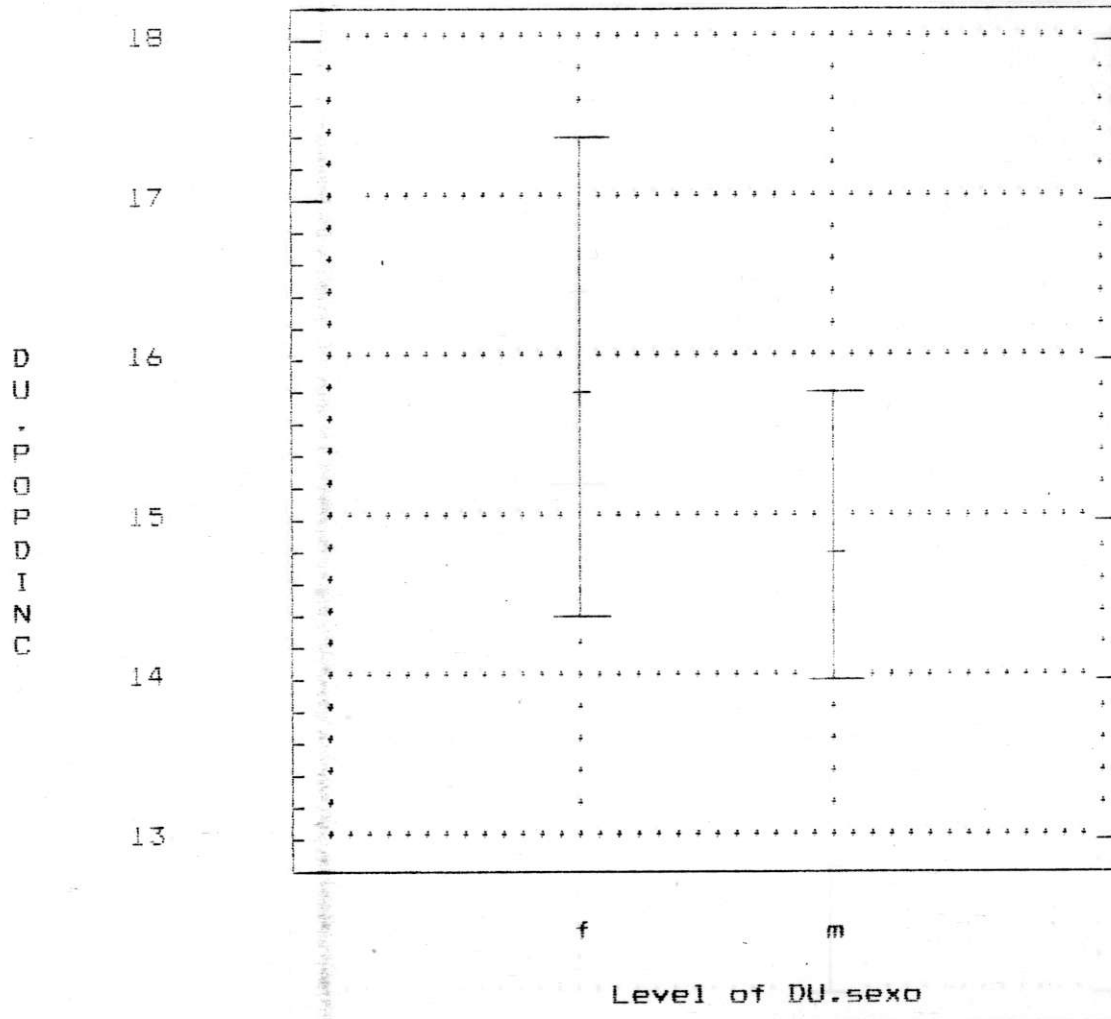
Intervalo Tukey HSD 95% para  
Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios



ANEXO I .

FACTOR DE PODER CON EL COMPONENTE DE INCENTIVOS

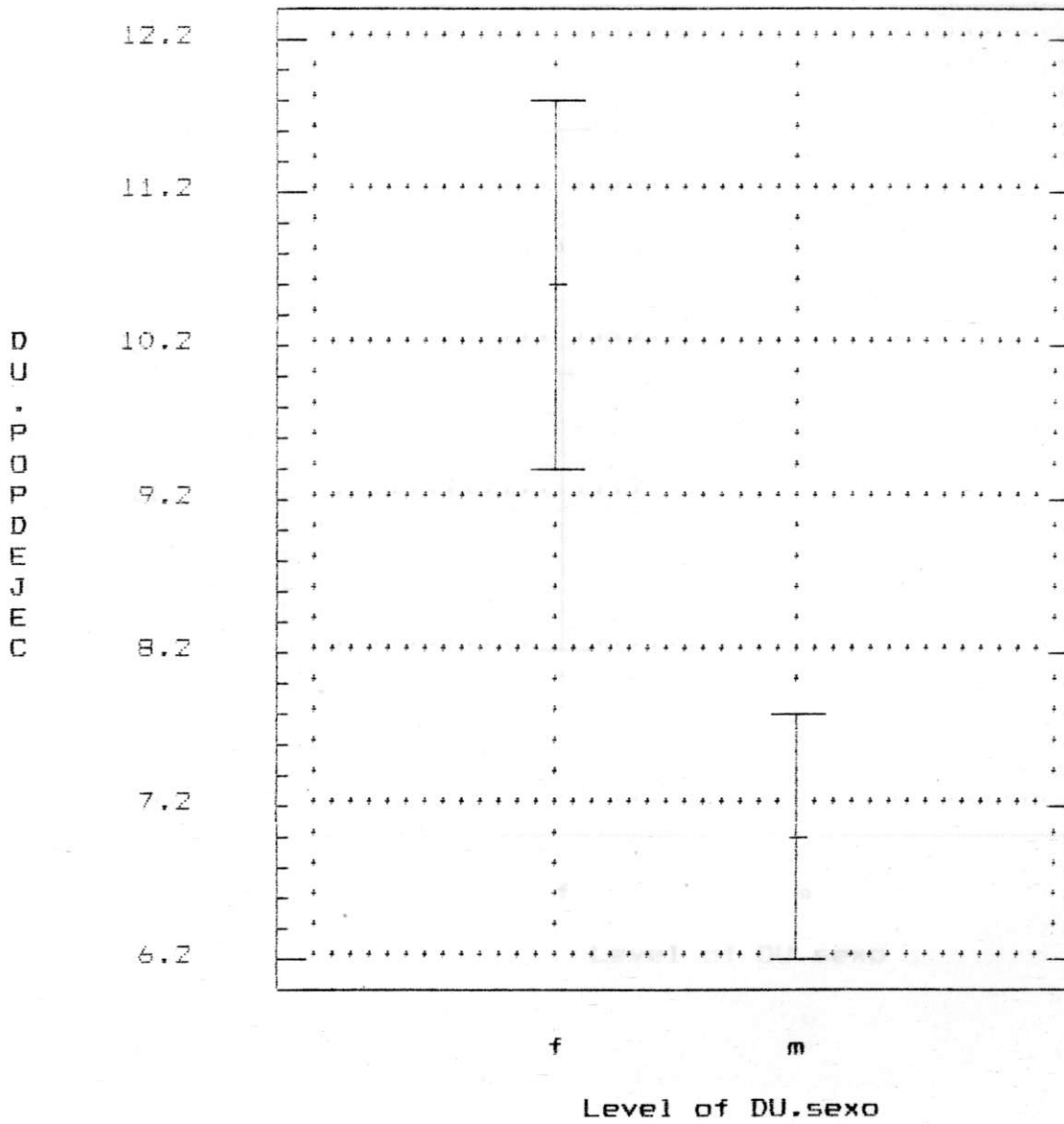
Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios



**ANEXO J .**

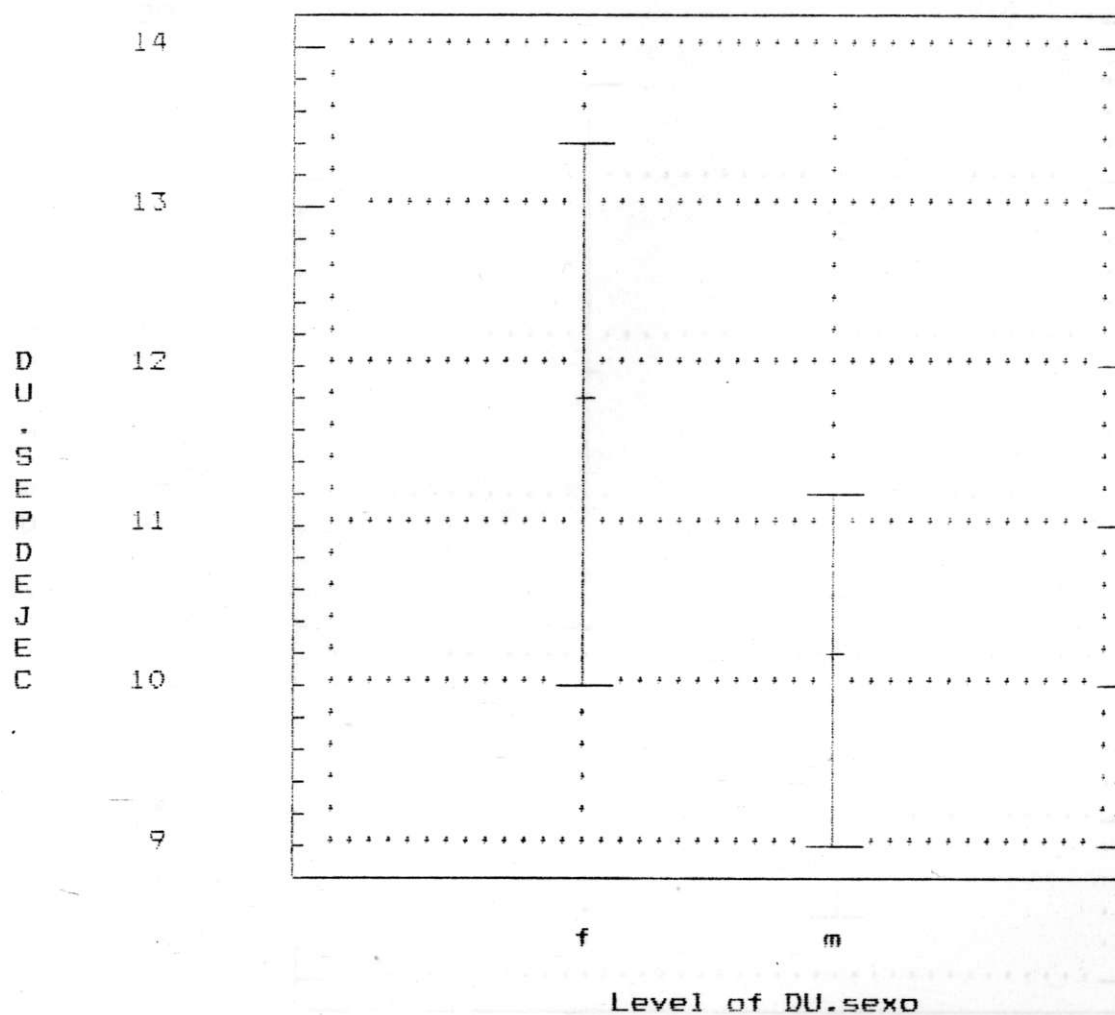
**FACTOR DE PODER CON EL COMPONENTE DE EJECUCION**

**Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios**



## ANEXO K.

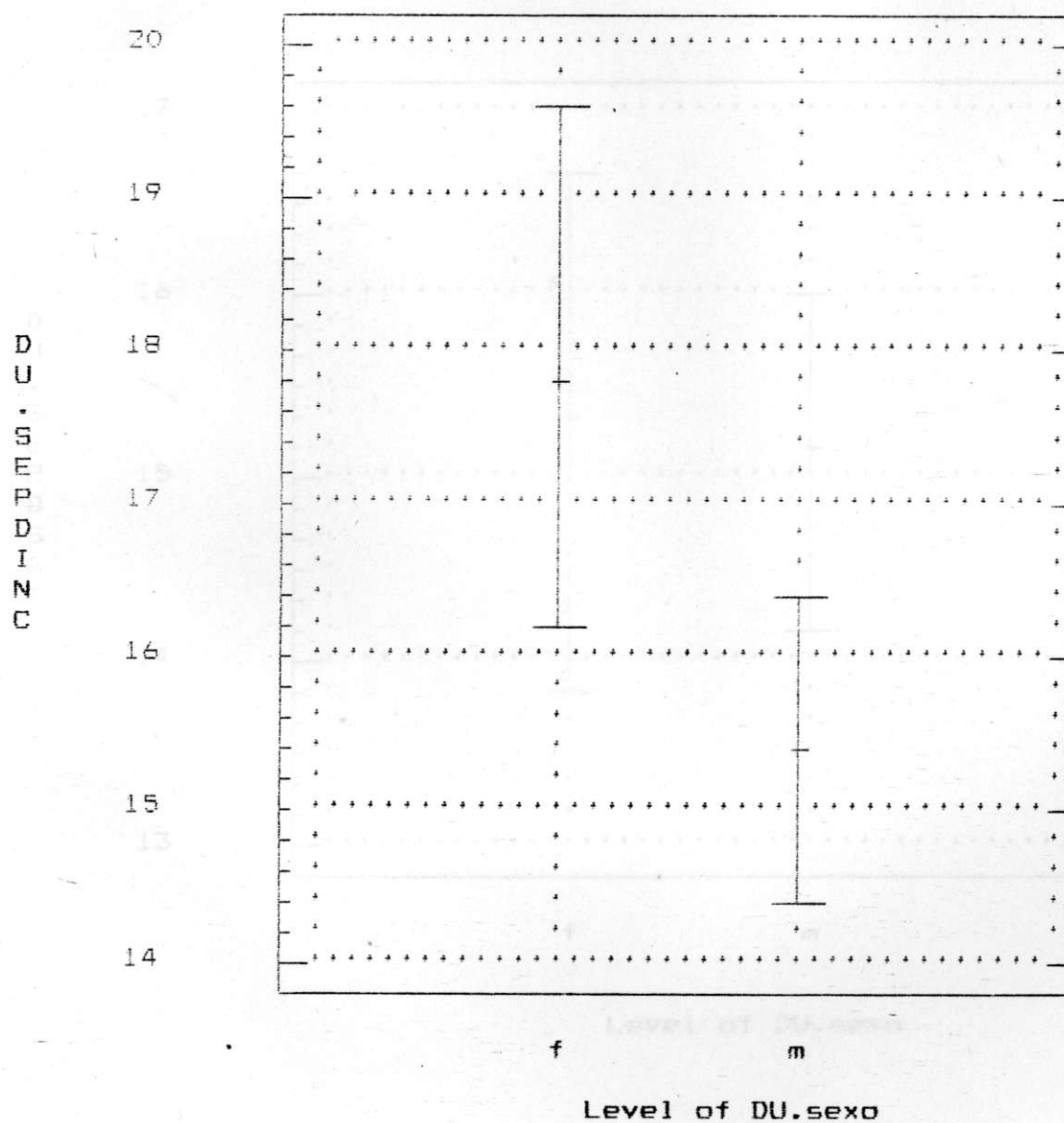
## FACTOR DE SEGURIDAD CON EL COMPONENTE DE EJECUCION

Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios

## ANEXO L.

## FACTOR DE SEGURIDAD CON EL COMPONENTE DE INCENTIVOS

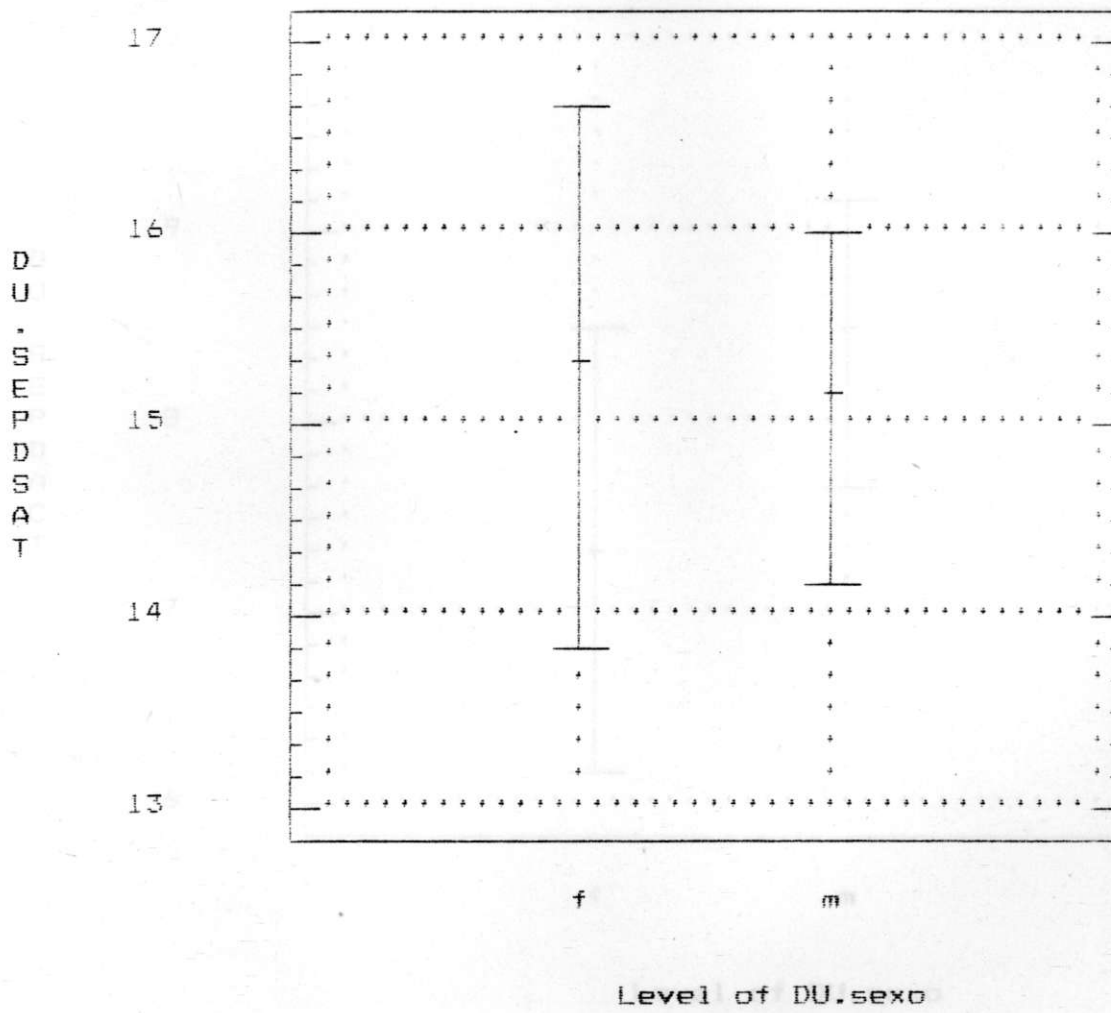
Intervalo Tukey HSD 95% para  
 Niveles Medios para  
 Niveles Medios



ANEXO M.

FACTOR DE SEGURIDAD CON EL COMPONENTE DE SATISFACCION

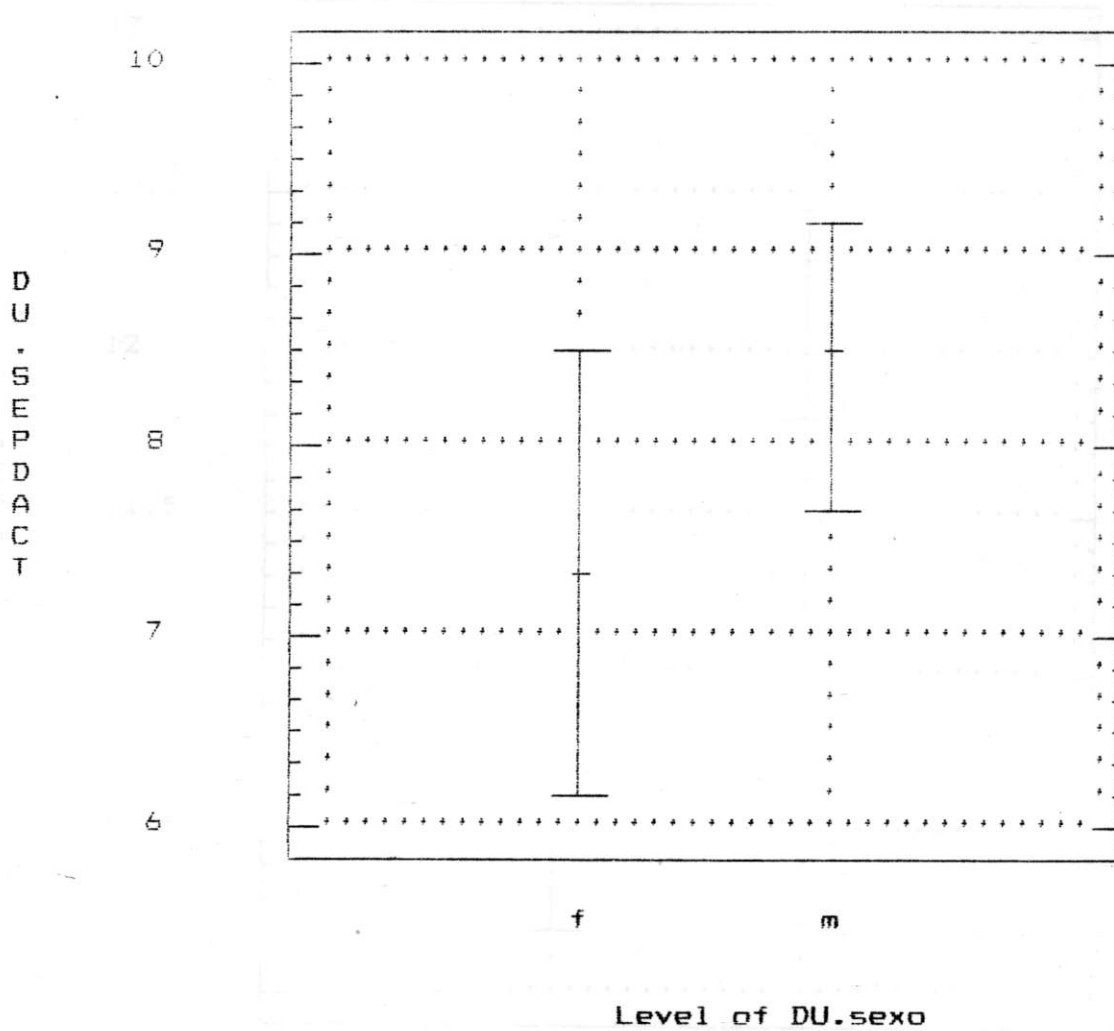
Intervalo Tukey HSD 95% para Niveles Medios



ANEXO N.

FACTOR DE SEGURIDAD CON EL COMPONENTE DE ACTIVACION

Intervalo Tukey HSD 95% para  
Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios



## ANEXO 2.

## FACTOR DE SEGURIDAD CON EL COMPONENTE DE EXPECTATIVAS

Intervalo Tukey HSD 95% para  
Niveles Medios