



CAPÍTULO 3

IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS



PARTE 2

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

Rojas



AGENDA DE LA CLASE

- INTRODUCCIÓN
- INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA
 - Teoría de Lewin
 - Necesidades humanas básicas
 - Ciclo motivacional
 - Frustración
 - Moral
- Liderazgo
- Comunicación
- Organización informal
- Evaluación crítica



2

Rojas



Introducción

- Con esta teoría empezamos a utilizar un nuevo lenguaje
 - Escuchamos hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.
- Los conceptos tratados anteriormente son criticados con dureza
- Hacen su aparición en escena los sociólogos y psicólogos
- El homo economicus da paso al hombre social
- El énfasis en las tareas es sustituido por el énfasis en las personas.

Rojas

3



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como "participación".
- Desgraciadamente y bajo la influencia de los problemas políticos que se ligaban a la Segunda Guerra Mundial, estos estudios tienen una clara connotación ideológica y por lo mismo fueron sustentados con pasión y divulgados profusamente (postulándose el liderazgo democrático como la panacea universal).

Reglas

4



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Destacan en este planteamiento los estudios hechos por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin.
- Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases.
- De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.).
- Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación.
- En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos y otros "laissez-faire".

Reglas

5



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- En los grupos democráticos los monitores reunían a los niños y discutía con ellos lo que había de hacerse.
- Los niños recibieron varias sugerencias de su monitor, quién se ofreció para proporcionarles mayor información si lo desearan.
- La decisión final quedó siempre en manos de los niños.
- Ellos decidieron que hacer, elaboraron planes completos y dispusieron que miembros trabajarían juntos.
- El monitor actuó como un miembro más del grupo.

Reglas

6



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Los monitores de los grupos autocráticos impusieron en sus grupos los acuerdos logrados en los grupos democráticos, de manera que se hacía el mismo trabajo en los dos tipos de grupos.
- Con la diferencia de que en el primero era producto de una decisión del grupo y en los autocráticos, era impuesto por el monitor.
- En estos últimos el monitor les dijo que hacer a los niños en cada paso, sin revelar lo que correspondía en el paso siguiente.
- Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias de los niños.
- Dirigía a todos, pero manteniéndose al margen en una actitud amigable pero impersonal.
- No dio motivos para ser alabado o culpado en contraste con los monitores democráticos.

Rojas

7



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Los monitores "laissez-faire" permitieron que los niños hicieran lo que les gustase.
- Podían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario.
- Los monitores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran. No elogiaban ni culpaban a nadie.
- Por lo demás, los niños rara vez pidieron información y menos aún, ayuda.

Rojas

8



- Los resultados de estas experiencias muestran notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos.
- Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad.
- Temían al monitor y por ello empleaban formas indirectas de agresión.
- Aparentaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación",
- Se iban antes de la hora indicada y estropeaban los materiales.
- Una vez amenazaron con declararse en huelga, y pedían a menudo la intervención de su profesor de la escuela.
- Pero este se negó a intervenir diciéndole que trataran ellos mismos directamente el problema, entonces estalló la huelga.

Rojas

9



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- La agresión no sólo era contra el monitor sino también entre los mismos niños.
- Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio.
- No querían cooperar.
- En un caso concentraron su hostilidad sobre uno de ellos, que abandonó el grupo con pretexto médico (aparentemente por problemas de la vista).
- En una reunión en que se les dijo que podían quedarse con los modelos que habían hecho, muchos de ellos los hicieron pedazos aunque les significaban varias semanas de trabajo.

Rojas

10



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- En otro grupo con un monitor autócrata, estaban tan alterados como en el anterior y en entrevistas manifestaron resentimientos y disgustos equivalentes.
- Aunque aquí no hubo expresiones abiertas de agresión, los niños aparecían tensos, torpes, sometidos y apáticos, no sonreían, ni bromeaban ni jugaban juntos.
- Pero, si el monitor no estaba, suspendían el trabajo, corrían por la sala y gritaban, como aliviando la tensión.

Rojas

11



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Los grupos "laissez-faire" tuvieron un ambiente caótico.
- Había allí gran agresividad, aunque aparentemente sin la tensión detectada en los grupos autoritarios.
- Los niños hacían lo que les antojaba, estuviese o no presente el monitor, y prácticamente no trabajaban.

Rojas

12



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Los niños de los grupos democráticos actuaron en forma muy distinta.
- Hablaban muy bien del monitor.
- Fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban juntos con gusto y esperaban con ansia las reuniones.
- Desarrollaron espíritu de cuerpo y hablaban de "nuestro (grupo, modelos, actividades, etc.)"...
- Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia.
- Las críticas que se hacían entre sí sobre sus trabajos era justa y objetiva.
- Y cuando se les dijo que podían guardar para sí mismos los trabajos hechos, muchos se los ofrecieron al monitor.

Rojas

13



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Si el monitor dejaba la sala, el trabajo proseguía sin problemas.
- La productividad fue mejor en cantidad y calidad, que la de los otros grupos.
- Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos,
- Los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños.
- Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños

Rojas

14



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- K. Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizados con niños.
- En todo caso, estos planteamientos se llevaron a la práctica en la industria. Y para confirmar la utilidad del liderazgo democrático y la participación se preparó al efecto especialistas que quedaban en condición de obtener, en reuniones ad hoc con el personal, acuerdos similares a lo proyectado en el respectivo Departamento Técnico con anterioridad.

Rojas

15



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

- Tal como lo indica, por lo demás el "Adiestramiento dentro de la industria" (T. W. I.) desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra.
- Esto se concretó en un curso de 10 horas ("Adiestramiento en las relaciones del trabajo") en que se enseñó a los supervisores que "la buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga cuando el quiera y en la forma que el dice, porque ellos quieren hacerlo" (Brown, 1958).

Rojas

16



LAS EXPERIENCIAS DE KURT LEWIN.

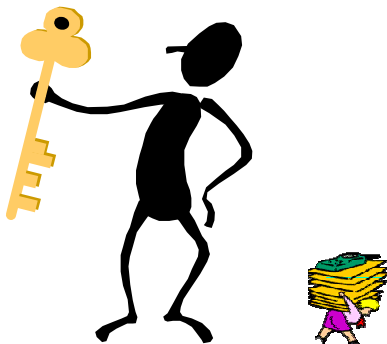
- Evidentemente el hacer creer al personal que se está haciendo conforme a su libre voluntad es engañarlo y consecuentemente nos enfrenta a un problema ético, el que no abordaremos por el momento.
- Pero, además implica esfuerzos seguramente antieconómicos porque en la actualidad el Desarrollo Organizacional es dirigido desde la Gerencia, precisando así de que hay una autoridad que dirige,
- De todas formas esto se lleva a cabo considerando al ser humano como algo central en la actividad de las empresas.

Rojas

17



FIN CAPÍTULO



Rojas

18
