

29
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA



FACULTAD DE QUIMICA
FACULTAD DE QUIMICA

"ASPECTOS HUMANOS EN EL ENFOQUE
DE CALIDAD TOTAL PARA EL INGENIERO
QUIMICO"

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A
ANGEL DELGADO PEREA

FALLA DE CALIDAD

MEXICO, D. F.

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO UNO: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

1.1 Personalidad.....	4
1.2 Motivaciones.....	6
1.3 Mecanismos de defensa.....	11
1.4 Inseguridad.....	15
1.5 Abrasividad.....	19
1.6 Consejo directivo y no directivo.....	25
1.7 Pigmaleón.....	29

CAPITULO DOS: COMPORTAMIENTO EN GRUPO

2.1 Comportamiento en grupo.....	34
2.2 Sistema.....	37
2.3 Comunicación.....	44
2.4 Resistencia al cambio.....	47

CAPITULO TRES: LIDERAZGO

3.1 Autoridad.....	58
3.2 Poder.....	69

CAPITULO CUATRO: CALIDAD TOTAL

4.1 Qué es calidad.....	74
4.2 Calidad en el proceso de producción.....	74
4.3 Qué es calidad total.....	76
4.4 Manejo actual del recurso humano.....	76

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El objetivo que se persigue al realizar la presente tesis es complementar la preparación que recibe un profesional de la Química que, por ser una carrera científica, el énfasis que se le dedica a los aspectos no técnicos es muy bajo.

Uno de los aspectos más importantes, es el relacionado con el comportamiento humano, ya que, además de ejercer su carrera a través de los conocimientos técnicos adquiridos, tendrá necesidad de incorporarse a trabajar en grupos de personas, donde generalmente él será el responsable del buen funcionamiento de los mismos.

Por ello es indispensable que dentro de su formación, tenga que manejar conceptos sobre el funcionamiento de los grupos, lo que le permitirá motivar y comprender a sus compañeros, subordinados y jefes, para que el desempeño de sus tareas sea satisfactorio para todos.

Por otra parte, el contexto en el que el sistema productivo del país se está desarrollando, obliga a que se manejen las principales técnicas científicas y de administración de recursos en las diferentes industrias.

para así mantener un nivel de competencia a la altura del resto del mundo. Dentro de estos conceptos y técnicas que se han desarrollado para ser cada vez mejores en todos los aspectos relacionados con la transformación de recursos en bienes de consumo, uno de los más importantes es lograr niveles de productividad y calidad muy altos a través de las mismas personas que conforman cualquier empresa o industria, buscando motivarlos y apoyarlos, para que mediante su esfuerzo, entusiasmo y productividad se logren alcanzar estándares de competencia a nivel mundial.

Por lo tanto, y como actualmente se observa, el obtener y hacer las cosas de la mejor manera posible sea cual sea su profesión, se ha vuelto muy necesario. El Ingeniero Químico, como profesional del sistema productivo mexicano, está obligado a incorporar a sus conocimientos los conceptos de mejoras importantes en la calidad, logrados a través del recurso humano.

Es decir, cuando se habla de obtener algo de excelente calidad, no sólo se alcanza mediante la aplicación de las técnicas más modernas y altamente controladas, si no también de lograr que todos los que participan en el proceso productivo lo hagan con un alto nivel de calidad, convencidos de que sólo se puede alcanzar si cada quien hace de manera excepcional y comprometida lo que le corresponde. De esta forma se logra que no sólo el cliente esté

satisfecho con lo fabricado, si no que también todas las personas involucradas se sientan satisfechas con lo obtenido y la forma de hacerlo. A esto es a lo que se le llama un esquema de calidad total.

Por lo anterior, el aprovechamiento de los recursos humanos se tiene que hacer con más cuidado, equilibrando la experiencia propia con el uso de los conceptos actuales de manejo de grupos de trabajo y del comportamiento de los individuos. Todo ello a un nivel práctico y sencillo, que permita que el profesional de la Química, sin desviarse de su carrera, los entienda y aplique.

La tesis se desarrolla abarcando en primer lugar lo referente a los conceptos sobre el comportamiento individual; después, los referentes al comportamiento en grupo. Una referencia a las características más importantes que el líder de un grupo de trabajo debe tener y manejar. Y la forma en que se enfoca el recurso humano dentro de los esquemas de calidad total.

CAPITULO UNO: COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

1.1) Personalidad

El estudio del comportamiento del individuo, y el desarrollo de conceptos que permitan una mejor comprensión de él, conlleva el problema de tratar de encerrar dentro de una teoría una forma de actuar, que no necesariamente se puede aplicar a todos.

El hombre es un ser único. No hay dos personas exactamente iguales (4). Lo que hace que cada quien tenga una personalidad. Este término es usado como si se hablara de una cosa, algo que la gente tiene. Se habla de la personalidad, su personalidad, etc., como si tuviera una real y concreta existencia. Pero la personalidad no es una cosa, es un concepto o estructura, que emerge de ciertos tipos de comportamientos. Por ejemplo, cuando se dice que alguien tiene una buena personalidad, lo que se está diciendo es que la persona se comporta de una manera que es acorde con quien lo dice.

Lo individual y lo similar

Si cada quien se comportara de la misma manera, no sólo se tendría un mundo muy aburrido, sino tampoco habría necesidad de una personalidad. Pero aún cuando a las

personas se les ha sometido a medios ambientes totalmente controlados, hay formas muy diferentes de comportamiento. Pero también parecen mostrar cierto grado de similitud en su comportamiento. Parecen tener predisposición a comportarse en cierta forma, por lo que su actuar es algo predecible, aún en diferentes circunstancias. De estas similitudes surgen los tratados de personalidad, que describen características individuales de responder al mundo (7).

Factores influyentes

Existen tres tipos de factores que influyen en el desarrollo de la personalidad: de tipo genético, de tipo familiar, y de tipo social.

Los de tipo genético pueden influir negativa o positivamente. Es decir, se habla de una carga genética que puede ser buena o mala. Pero se dice que influyen y no que determinan, ya que pueden darse otros factores que alternen y dispongan la personalidad de manera distinta a la prevista.

Factores de tipo familiar, que se refieren a aquellos que influyen en el desarrollo del individuo, derivado de las relaciones adecuadas o inadecuadas entre los padres y los hijos. Estos factores también pueden actuar aquí en forma positiva o negativa, que dependerá de la forma en que otros aspectos intervengan.

Factores de tipo social, es decir los que constituyen el medio ambiente extrafamiliar. Estos también pueden actuar en forma positiva o negativa, moviendo al individuo a desarrollarse o no en forma madura.

El buen desarrollo del individuo se dará en buena parte de estos factores. Pero ninguno de ellos aisladamente ni todos en convivencia pueden determinar su desarrollo. Además de todos los factores antes mencionados está la persona misma, que es el factor decisivo de su desarrollo (4).

1.2) Motivaciones

Cuando se tratan de establecer cambios en el trabajo que requieren esfuerzos por parte de los involucrados, normalmente el principal problema es que el hombre tiene una tendencia a realizar el mínimo esfuerzo, y dado que, un cambio de hábitos y actitudes requiere necesariamente de un esfuerzo adicional, ¿cómo lograr que las personas estén dispuestas a realizar ese esfuerzo?. ¿Por qué querrian los miembros de una organización cambiar su actitud ante el trabajo? Tales son los principales cuestionamientos que tratan de resolver las diferentes teorías sobre motivación.

Al hablar sobre algunas de ellas, no se pretende señalarlas como totalmente válidas, sino evitar los enfoques que piensan que motivar es solamente pagar más, o dar más prestaciones, o el método de la "zanahoria y el palo" (es decir, el pensar que a las personas, como al burro del molino, sólo se les motiva con un premio).

1) Qué es lo que hace que el hombre actúe?

Existen diferentes teorías que hablan de ello, y toman como referencia diferentes parámetros.

a) Motivación por equilibrio: Según la cual el hombre se va motivando a actuar cuando, al surgir un desequilibrio en su fuerzas internas, siente el impulso de actuar para reestablecer el equilibrio.

b) Relación motivación comportamiento: Según ciertas teorías la motivación tiene un papel fundamentalmente cualitativo, es decir define el tipo, la intensidad y la dirección de la acción a seguir, mientras que para otras solo juega un papel cuantitativo, queriendo indicar que su acción se limita a ser el componente energético de la acción, y que la dirección dependerá de otros factores como los hábitos.

c) Motivación en función de causas ajenas o propias: Es decir de acuerdo al énfasis que pongan en el disparador de la motivación, ya sea interno o externo (influencia del medio ambiente).

d) Motivación innata o aprendida: Que establece la diferencia entre los motivos adquiridos durante la vida del individuo y los que tenía al nacer.

e) Motivación en función de necesidades: Que define a la motivación como el mecanismo interno que impulsa al sujeto a buscar los satisfactores de sus necesidades humanas. Las necesidades las clasifica como:

-Primarias: Son las innatas o biológicas en el humano.

-Secundarias: Son las adquiridas por él.

f) Motivación según Abraham Maslow: Postula que las necesidades humanas se encuentran ordenadas en una jerarquía en función de la urgencia de su satisfacción.

- Dice que el hombre tiene que ser estudiado como un todo.

- El hombre es un ser que siempre se encuentra necesitando de algo. Rara vez encuentra un estado de completa satisfacción, a no ser por instantes. Al momento que una necesidad queda satisfecha, otra toma su lugar.

- Todas las necesidades del hombre están presentes simultáneamente y será la urgencia de su satisfacción la que les dará un predominio. Sin embargo, tiende a satisfacerlas en un cierto orden, a saber:

Base-- 1) fisiológicas (alimento)

2) de seguridad (rutina)

3) de afiliación (aceptación)

4) de afecto (reconocimiento)

Punta-- 5) de autorrealización (perfección)

- Mientras mas alta sea una necesidad mas débiles serán sus demandas, y mas fáciles de ignorar.

- La motivación es la causa, conocida o desconocida para el sujeto, de un comportamiento que yace en una necesidad y se dirige a su satisfacción.

g) Motivación según la expectativa de éxito: Sus principales ideas son:

- Todo esfuerzo se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

- El sujeto espera que del éxito de su esfuerzo se sigan ciertas consecuencias atractivas para él. Estas consecuencias pueden ser extrínsecas (Premios o castigos obtenidos de su interacción con el entorno) e intrínsecas (satisfacción o frustración interna).

-La motivación a una determinada acción es mayor cuando las expectativas de éxito se encuentran alrededor del 50%.

-El atractivo de las consecuencias extrínsecas dependerá de lo que el sujeto considera equitativo (lo que espera y lo que recibe).

-Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en una tarea.

b) Lo disolvente y lo asociativo: Las motivaciones se pueden agrupar en disolventes (motivan pero aíslan a las personas) y en asociativas (motivan y conjuntan a las personas).

Como ejemplo de las disolventes se tienen:

-Posesión de bienes materiales, que tienen valor en la medida que los demás no lo tengan.

-Posición, que tiene valor en la medida en que es exclusivo.

-Poder, que en la medida que lo tiene alguien y los demás no.

Es decir, se encuentran más cerca de lo material, se pierden cuando se reparten, despiertan voracidad, son comparables y están fuera de la persona.

Mientras que las asociativas, se encuentran dentro de la persona, al darlas no se pierde nada e inclusive se incrementan, son inclusivas (se necesita de alguien para que se den) y no son comparables. Así por ejemplo, se tienen: la seguridad, la sabiduría, la amistad, el servicio, etc.

El objeto de presentar las diferentes teorías es lograr formular un concepto práctico de ellas, tomando los principales postulados de cada una:

No se puede motivar a nadie en contra de su voluntad. Lo que se puede hacer es cambiar el entorno del individuo para facilitarle la modificación de su actuación.

Cada individuo desarrolla, a lo largo de su vida, su propia jerarquía de valores, así como su jerarquía de necesidades y adquiere una forma personal de satisfacerlas.

Una forma de influir en la conducta del individuo es por vía de la razón para llegar al acuerdo. Tres elementos intervienen en este proceso: la bondad del cambio, la forma de presentarlo y la autoridad moral de quien lo proponga.

1.3) Mecanismos de defensa

Una de las formas de explicarse ciertos comportamientos que presentan algunas personas, es a través de los mecanismos de defensa. Así, cada individuo prefiere o rechaza algo de acuerdo con las características únicas y singulares que constituyen su personalidad. Tal fenómeno no debe ser visto como algo estático y predeterminado que ha de

seguir un curso único, sino como algo que es necesariamente dinámico y que puede cambiar en respuesta a un sinnúmero de variables.

Son técnicas que logran un ajuste o una adaptación del organismo pero que no resuelven el conflicto porque éste sigue ahí, es decir, no se acepta el objeto como tal y por lo tanto no se resuelve el problema (5).

Tales problemas se refieren a conflictos que surgen cuando el individuo se plantea las distancias y repercusiones, de lo que es y lo que quiere ser, de lo que tiene y lo que quiere tener, y la forma en que la situación lo afecta.

a) Similitud o identificación

La identificación es un mecanismo, consciente o inconsciente, por el cual el individuo toma para sí patrones de acuerdo con los de otros. La gente tiene tendencia a preferir a aquellos con los que siente tener una similitud. Las semejanzas pueden ser físicas, psicológicas o de valores.

La identificación es uno de los mecanismos que con más frecuencia interviene en el desarrollo de preferencias.

b) Proyección

Mecanismo defensivo que opera inconscientemente y por medio del cual se atribuye (proyecta) a otros aquello que es emocionalmente inaceptable en el propio ser. Este mecanismo explica muchos de los casos de rechazo que pudieran parecer incomprensibles a los ojos de terceras personas. La proyección es un mecanismo sutil y muchas veces difícil de identificar. Esto se debe a que lo proyectado se encuentra en el plano inconsciente del individuo y puede estar constituido no sólo por los defectos, limitaciones y temores que resultan inaceptables para el sujeto, sino también por sus más íntimos deseos y aspiraciones. Aunque la proyección puede ser causa tanto de preferencia como de rechazo, es en esta última donde interviene con más frecuencia y fuerza.

c) Transferencia

La transferencia es un mecanismo inconsciente a través del cual el sujeto asigna a las personas sentimientos, actitudes y defectos de terceras personas. Los caracteres transferidos casi siempre están relacionados con figuras importantes.

d) Desplazamiento

Es otro de los mecanismos psicológicos que operan inconscientemente y que interviene en el desarrollo de preferencias y rechazos. A través de este mecanismo una emoción es desplazada de su objeto original a un sustituto más aceptable, y de ese modo el sujeto alivia la tensión o ansiedad que la situación conflictiva le producía.

e) Racionalización

La racionalización es un mecanismo defensivo que opera inconscientemente. A través de ella el individuo intenta justificar o hacer conscientemente tolerables, por medios plausibles, sentimientos, conductas y motivos que de otra forma le resultarían intolerables.

f) Fantasía

Soñar despierto es un método ampliamente usado para encararse con la frustración.

g) Regresión

Es volver hacia formas de conducta anteriores y menos adecuadas. Los estados coléricos, el mal humor, o el llanto, representan una reacción no apropiada hacia la frustración. Esa conducta agresiva muy rara vez es útil en la solución de los conflictos, aunque si realmente reduce la ansiedad por sedio de ese desahogo (5).

Estos diferentes mecanismos rara vez se encuentran de un modo tan claro o evidente.

Los mecanismos psicológicos de defensa, cuando no se abusa de ellos, representan un herramienta valiosa que permite al sujeto manejar situaciones difíciles y emocionalmente conflictivas.

1.4) Inseguridad

1) Introducción

Para tener una explicación más adecuada de ella se tiene que recurrir a la naturaleza misma del ser humano, que por ser imperfecta, habla de que una seguridad absoluta y total no es posible.

La sola existencia del ser humano por sus características lleva implícita el que en muchas ocasiones se experimente una inseguridad, sin embargo, para poder desenvolverse dentro de ella se requiere tener un cierto grado de seguridad elemental.

La responsabilidad que tiene de elegir lo más adecuado para su vida, hace que tal elección en ciertas ocasiones pueda resultar abrumadora, sobretodo cuando no se ha creado dentro de él un marco de referencia mínimo y correcto(10).

Por lo tanto existen 2 tipos de inseguridades: la que impide la acción del hombre y la normal o sensación de no tener una seguridad total de las cosas.

2)Desarrollo de la seguridad

La adquisición de la seguridad mínima que permite que el ser humano actúe de forma correcta, es un proceso que se inicia desde que nace, dentro del ambiente familiar y las diferentes relaciones que va teniendo conforme crece.

Así, las influencias familiares condicionan el modo de responder ante ciertas situaciones y fracasos. Pero, hay que reconocer que el mundo exterior también influye, a través de diferentes estímulos, en la generación de inseguridad.

El grado de intensidad con que este sentimiento es experimentado y las posibles consecuencias que pueda tener dependen de dos cosas: lo verdaderamente real del peligro, y el juicio lógico de lo que en realidad no es una amenaza para el individuo(10).

Una de las principales fuentes de inseguridad y temor es el resultado de la comparación entre lo que el hombre es, y lo que desearía ser. La interdependencia y la necesidad de pertenencia con los demás, lo llevarán a desear forjar su imagen en función de los perfiles aceptados por su medio social y a evaluarse en función de esos modelos.

3) Manejo de la inseguridad

Las principales fuentes de inseguridad son las siguientes: duda de las propias capacidades o habilidades; miedo a ser comparado con otros; miedo a ser criticado; miedo a aparecer como un tonto; temor ante circunstancias peligrosas y miedo al error.

La persona pretenderá entonces controlar esos sentimientos a través de diferentes mecanismos que pueden ser adecuados o inadecuados, de entre los cuales se mencionan los siguientes:

a) Evasión: Son los que buscarán a través del retraimiento la seguridad débil y falsa que proporciona el no enfrentarse a la realidad.

b) Hipertrofia: Que es cuando el individuo convierte alguna habilidad o talento especial "en la estructura débil que soporta toda sus seguridad"(10).

c) Máscaras: Consiste en fabricarse una falsa personalidad que con la máscara de la agresividad, el autoritarismo o la auto suficiencia, busca ocultar los fuertes sentimientos de inseguridad que experimenta.

d) Lo material: Se refiere a las personas que basan su seguridad en la línea del tener satisfacciones materiales.

4) Bases de seguridad

De manera general y no determinista, una de las formas de darse seguridad es:

- Conocerse a si mismo.
- Examinar las líneas de directrices, es decir, como actúo ante un problema.
- Estímulos disparadores de mecanismos negativos de seguridad.
- Reforzamiento de lo positivo.
- Evitar comparaciones. Compararse con uno mismo
- Definir conceptos propios de éxito y felicidad.

1.5) La personalidad abrasiva y no abrasiva

Una persona abrasiva parece tener una destreza natural para herir a los demás de una forma irritante y a veces dolorosa. Pero esa destreza encubre una desesperación más aguda que la que sienten los que reciben los insultos, ya que ellos sufren por una necesidad de ser perfectos. Pero también tienen otras características que, combinadas con esa necesidad, originan el comportamiento abrasivo.

Por lo general, el abrasivo es extremadamente inteligente. Con una pasión por la perfección, la precisión y la entereza, que se presiona mucho a sí mismo. Se puede tener la seguridad de que a menudo hará un buen trabajo, a veces impecable. Está inclinado a tratar de hacer todo el trabajo, encontrando difícil, sin embargo, el apoyarse en los otros, porque considera que los demás no alcanzan su nivel, o que no tienen la capacidad necesaria. Sin embargo, dicha perfección, sin tomar en cuenta el bien de la compañía, en general, deja a los otros sofocados, haciéndoles sentir que no pueden competir a su misma altura.

A menudo es profundamente analítico, capaz de desatar los nudos más difíciles de un problema, pero con su necesidad de un logro constante, se torna impaciente con aquellos que no pueden pensar tan rápidamente o hablar tan directamente como lo hace él.

También, la intensa rivalidad que el abrasivo mantiene con los demás lo conduce, en reiteradas oportunidades, a menospreciarlos, aunque no se da cuenta de que lo está haciendo. Cuando sus instintos competitivos agobian sus juicios, es capaz de hablar, en ocasiones, sobre asuntos que otras personas no se atreverían. En grupos es el que tiende a dominar a los demás, tratando todas las diferencias como desafíos para ser debatidos y ganados.

Al mismo tiempo que domina a sus subordinados, adula a sus superiores. Sin embargo, si se siente excepcionalmente competente, puede incluso tratar de dominar a sus superiores.

Aunque en la persecución de logros importantes obtiene muchos aplausos, puede llegar a dejar a sus jefes, y a los que le ayudaron, sin ningún reconocimiento en él.

Aunque a menudo se le percibe como una persona grandiosa y emocionalmente fría, la persona abrasiva tiene un fuerte interés, intensamente emocional, en ella misma. Ante la necesidad de verse como una persona extraordinaria, actúa como si fuera privilegiada, como si tuviera el derecho de ser diferente o hasta desconsiderada.

A veces ve a los demás como sencillos aparatos para su autoengrandecimiento, personas que existen como extensiones de él mismo y no como adultos individuales, maduros, con sus propios deseos y aspiraciones.

Compite intensamente por la atención, el afecto y el aplauso. Al mismo tiempo, parece esperar que los demás acepten su palabra, decisión o lógica sólo por tratarse de él. Cuando estas expectativas le desaniman se pone furioso.

Para él, el autocontrol es muy importante, así como el control que ejerce en los demás, el cual trata de obtener en su totalidad. Perder un poco de control significa en él perder todo el control.

El mismo control que impone lo hace aparecer como una persona absolutamente correcta, con confianza en sí misma y con mucha seguridad.

Es alguien generalmente muy preparado, que ha estudiado mucho, que tiene un buen antecedente y que siempre lucha por lograr algo.

Cuando deja el equipo u organización en la que trabaja, los que quedan se desmoralizan porque no confían en sí mismos(9).

En toda organización existen dos tipos de perfiles humanos muy distintos, y que son una forma de proceder ante las circunstancias en las que cada individuo se encuentra: el abrasivo y el no abrasivo.

Es decir se habla de la disposición de la persona hacia los otros y hacia sí mismo, el modo de encarar su trabajo conforme a la idea que acerca de sí mismo se haya forjado.

El perfil de el abrasivo ocurre cuando la persona pretende la adquisición de lo suyo excluyendo o minimizando a los demás; el no abrasivo ocurre cuando tiene ante

todo la disposición interior de entregar a los otros lo que les corresponde, estando ellos en primer lugar, pretendiendo crecer a través del desarrollo de los que le ayudan a realizar su trabajo. A continuación se presentan y explican algunas de las características diferenciales entre los dos tipos de perfiles antes mencionados, fuertemente relacionadas con el desempeño dentro de la organización:

1) Actitud ante el logro

Una persona abrasiva buscará el logro PERSONAL, es decir alcanzar sus objetivos más por lo que tengan de personales que por lo que tienen de valiosos, y verán en el logro, ante todo, el brillo de su persona.

Un no abrasivo, querrá el logro personal justo por lo que tiene de objetivo y de conquista valiosa, no sólo para él, sino también para quienes, junto con él, deben realizarlo.

2) Relación con el trabajo

Al encontrarse centrado en el carácter personal del logro en el momento de encararse con un trabajo determinado, el abrasivo se pregunta antes que nada: ¿Cómo podré demostrar que lo puedo hacer?, si se considera capaz para

hacerlo. Pero si reconoce que no lo es, lejos de hacerlo ante los demás, se preguntará: ¿Cómo podré ocultar que no se hacerlo?.

El no abrasivo, persiguiendo sobre todo el logro, se preguntará: ¿Quién lo podrá hacer mejor que yo?.

En ocasiones el abrasivo suele adaptar la actitud del no abrasivo, pero no debido a que desee reconocer la posible superior capacidad de los otros, sino porque sabe que, buscando al otro, se pondrá el a salvo de hacer un mal papel.

3) Necesidades

La diferencia fundamental entre el abrasivo y el no abrasivo, se encuentra en el comportamiento que tienen ante las necesidades.

El abrasivo tiene enorme sensibilidad para las necesidades propias, estando muy atento a lo que pueda ser una carencia personal, en tanto que el no abrasivo, centra su sensibilidad en las necesidades ajenas.

El abrasivo las resuelve satisfaciéndolas, y el otro lo logra colocándose por encima de ellas, soportándolas, y aguantándose, si es preciso, de su satisfacción, cuando, ésta no conlleva un verdadero desarrollo de su persona, sino la complacencia de un capricho.

4) El plazo de la seguridad

Una de las principales necesidades que el abrasivo desea satisfacer, es la seguridad en su propia valía; quiere ante todo, estar seguro de su capacidad personal, y busca cuanto sirva para demostrarla aquí y ahora. Por su parte el no abrasivo, hace a un lado la pregunta de si es o no más capaz que los otros, para buscar la colaboración con las otras personas competentes, alcanzando así una seguridad de largo plazo.

5) Diligencia y comodidad

Si hay una cualidad que no puede negársele a un abrasivo es su dedicación, laboriosidad y efectividad para el trabajo. Es cierto que se servirá de sus colaboradores para lograr lo que se haya propuesto; pero si éstos le fallan, él llevará a cabo su trabajo.

Mientras que el no abrasivo puede incurrir en la comodidad, ya que al tomar como pretexto la necesidad de que sean los demás los que trabajen, puede quitarse responsabilidad o marginarse de su trabajo.

Si del trabajo de el abrasivo nadie puede dudar - ya que es lo que él siempre trata-, será necesario en cambio analizar con cuidado cuál es el trabajo real que lleva a cabo el no abrasivo.

4) Deseo y entrega

El perfil del abrasivo es el de un sujeto en el que predomina la tendencia desiderativa, pues la atención que presta a las necesidades personales que siente, la preocupación porque su propia persona sobresalga en el logro, y su afán de inmediata seguridad indican que se trata de un sujeto que busca principalmente adquirir lo que no tiene.

En el no abrasivo, predomina la tendencia efusiva: está pendiente de las necesidades ajenas, y no de la propia o persigue el logro no en cuanto a que reditúe prestigio a su propia persona, sino por el valor del logro mismo.

1.6) Consejo directivo y no directivo

Con objeto de ayudar a que un individuo resuelva sus problemas existen dos técnicas: El consejo directivo y el no directivo.

1) El consejo no directivo.

Se basa en escuchar eficazmente, reflejar los sentimientos, uso de preguntas y actitudes esenciales.

El objetivo es estimular a que la persona encuentre el problema por sí misma y decida su propia norma de acción.

a) Escuchar eficazmente:

Escuchar es algo más que abstenerse de hablar, es mostrar por medio de la conducta que se está tratando de comprender.

Cuando el consejero indica duda, sorpresa, discrepancia o censura, se sitúa en el papel de juez o de crítico, con lo que estimula una acción defensiva. Pero si indica acuerdo, piedad o incluso simpatía, se convierte en un defensor que estimula la conducta subordinada.

Por lo tanto para escuchar con eficacia hay que tener una postura que indique atención, una expresión facial amigable y tener paciencia y aceptación de pausas.

b) Reflejar los sentimientos:

Parte del principio de que "es más fácil renunciar a un hábito si se le sustituye por otros".

Para reflejar adecuadamente los sentimientos se debe escuchar con cuidado y seleccionar lo que se va a reflejar.

Lo importante es buscar el significado de lo que se dice y no las palabras utilizadas para decirlo.

Una forma de reflejar los sentimientos es la siguiente:

i) Volver a manifestar los sentimientos expresados con nuestras propias palabras.

ii) Hacer observaciones reflejas: "usted considera...usted cree... le parece a usted que.....etc.

iii) Dilatar las pausas, para lograr que una persona diga cosas difíciles de decir.

iv) Si se expresan muchos sentimientos solo debe reflejarse la última zona de sentimientos reflejados

v) Sólo deben reflejarse los sentimientos realmente expresados (por eso no se debe diagnosticar o anticipar).

vi) Debe evitarse cualquier indicación de aprobación o desaprobación al reflejar

c) Utilización de preguntas:

¿Le gustaría hablarle de ello? ¿Le molesta mucho?
¿Había alguien entonces?, son preguntas que sirven para estimular una expresión más completa en la zona de sentimientos que se examina.

Se pueden utilizar preguntas para explorar consecuencias: ¿Qué piensa que ocurriría si lo hiciese?
¿Cómo afectaría a los demás?.

d) Actitudes esenciales:

Son compatibles con el desarrollo de la habilidad en el consejo no directivo.

i) La creencia de que el individuo es fundamentalmente responsable de sí mismo y el querer dejarle guardar esta responsabilidad

ii) La creencia de que una persona es capaz de solucionar sus problemas una vez eliminados los obstáculos y que todas las personas desean fundamentalmente hacer bien las cosas

iii) Todas las soluciones a los problemas deben adaptarse a los valores y creencias de las personas, y que los individuos conocen sus propios sentimientos y aspiraciones mejor que los demás.

iv) El desarrollo de una actitud permisiva debido a que una persona pondrá de manifiesto sus verdaderos sentimientos sólo cuando confíe en que será comprendida y no juzgada.

2) Consejo directivo

La segunda técnica se refiere a la tradicional forma de resolver los problemas de los demás, determinando junto con la persona cuáles son los problemas y emitir soluciones de acuerdo a lo que el consejero cree correcto. Lo que a veces da como resultado el que la persona no adopte verdaderamente el compromiso con la solución y en caso de que al aplicarla no funcione, le haga reclamaciones al consejero.

1.7) Pigmalión

Pigmalión era un escultor en la mitología griega que talló una estatua de una bella mujer que después fue vuelta a la vida.

La esencia es que una persona, con su esfuerzo y deseo, puede transformar a otra. En el mundo de la dirección, muchos ejecutivos toman el papel del personaje de la mitología, Pigmalión, en el desarrollo de las habilidades de sus subordinados y en el estímulo de sus cualidades.

Algunos gerentes tratan a sus subordinados en una forma que lleva a una actuación inferior de la que éstos son capaces de lograr. La manera en que los gerentes tratan a su personal está influenciada sutilmente, por lo que se espera de ellos. Si las expectativas del gerente son altas,

la productividad probablemente será excelente. Si sus expectativas son bajas, la productividad probablemente será pobre.

La poderosa influencia de lo que espera una persona de otra, ha sido reconocida desde hace mucho tiempo:

-Lo que el encargado espera de sus subordinados y la forma en que los trata, determinan en gran parte la actuación del subordinado y el progreso en su carrera.

-Los gerentes sobresalientes se caracterizan por su habilidad para crear la expectativa de un comportamiento de alto nivel, que efectivamente realizan sus subordinados.

-La mayoría de las veces, los subordinados aparentemente hacen lo que creen que se espera de ellos.

Perfil de fracaso

Cuando a una persona se le trata como si fuera el mejor, tratará de ser como lo que el cree que se espera de los mejores. Pero cuando a alguien poco hábil, se le trata como quien no tiene ninguna oportunidad, esta expectativa negativa de sus jefes se volverá como una autoprofecia.

La persona poco exitosa tendrá dificultades para mantener su autoimagen y su autoestima.

En respuesta a las bajas expectativas de sus jefes, evitará situaciones que puedan llevarlo a cometer errores más serios. Las bajas expectativas y su ego dañado lo llevan

a comportarse de una manera que incrementa la probabilidad de fallar, llenando completamente las expectativas de sus jefes.

El poder de las expectativas

Los gerentes no pueden evitar el deprimente ciclo de eventos que surgen a raíz de las bajas expectativas, simplemente ocultando sus sentimientos a sus subordinados. Si un gerente cree que un subordinado tendrá una actuación pobre, le es casi imposible enmascarar sus expectativas, ya que el mensaje generalmente se transmite inconscientemente.

En efecto, un gerente comunica más cuando piensa que está comunicando lo menos. Por ejemplo, cuando se vuelve frío e incommunicativo, cuando no dice nada, es una señal de que está descontento con un subordinado o cree que no tiene remedio. El tratamiento silencioso comunica los sentimientos negativos de una manera más efectiva, a veces, que una "sarta" de palabras. Lo que parece más crítico en la comunicación de las expectativas, no es tanto lo que dice el jefe, como la forma en que se comporta. Un trato indiferente o evasivo, frecuentemente es la clase de trato que comunica bajas expectativas y es causa de una actuación pobre.

Los gerentes tienen más habilidad para comunicar bajas expectativas a sus subordinados, que para comunicarles sus expectativas más altas, aunque casi todos los gerentes piensan exactamente lo contrario(9).

Sueños imposibles

Antes de que puedan producir resultados, las expectativas gerenciales deben pasar la prueba de la realidad. Para convertirse en profecías que son causa de su propio cumplimiento, deben de estar fundamentadas en materiales más firmes que en el poder del pensamiento positivo o en la confianza generalizada en nuestros semejantes. por buenos que sean estos conceptos para otros propósitos. No se motivara a los subordinados para alcanzar un alto nivel de productividad, a menos que ellos consideren las altas expectativas de su jefe como realistas y factibles. Si se les estimula para llegar a metas inalcanzables, tarde o temprano cesarán en su empeño y se dedicarán a obtener resultados que sean más bajos pero que sean posibles de lograr.

El secreto de la superioridad

Algo ocurre en la mente de los gerentes superiores que no ocurre en la de aquellos que son menos efectivos. Mientras que los gerentes superiores tienen suficiente habilidad para crear altas expectativas de resultados de sus subordinados, los gerentes más débiles no tienen éxito en lograr una reacción similar.

Ese algo, parece ser, en parte, el que los gerentes superiores tienen mayor confianza que otros gerentes, en su propia habilidad para desarrollar el talento de sus subordinados. En contra de lo que podría suponer, las altas expectativas de los gerentes superiores están basadas principalmente en lo que ellos piensan de sí mismos -acerca de su propia habilidad para seleccionar, entrenar y motivar a sus subordinados-. Lo que el gerente cree acerca de sí mismo sutilmente influencia lo que él cree acerca de sus subordinados, lo que espera de ellos y la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su habilidad para desarrollar y estimularlos hacia altos niveles de comportamiento, esperará mucho de ellos y los tratará con la confianza de que cumplirán sus expectativas. Pero si tiene dudas acerca de su propia habilidad para estimularlos, esperará menos de ellos y los tratará con menos confianza.

Dicho de otra manera, el record de los éxitos de un gerente superior y su confianza en su propia habilidad dan credibilidad a sus altas expectativas. Como consecuencia, sus subordinados aceptaron sus expectativas como realistas y tratarán en todo lo posible de lograrlas.

CAPITULO DOS: COMPORTAMIENTO EN GRUPO

2.1) Comportamiento en grupo

Cuando los individuos laboran juntos generan modos de pensar y actuar que se apartan o se apegan al comportamiento REQUERIDO para la realización de su trabajo. Hay tres tipos de comportamiento diferentes e interrelacionados:

- 1.-El comportamiento DADO, que son los modos de pensar y de actuar que la persona trae consigo al grupo.
- 2.-El comportamiento REQUERIDO, de modo que el trabajo asignado al grupo pueda ser realizado.
- 3.-El comportamiento que EMERGE a partir de lo que es dado y lo que es requerido.

a) Elementos del comportamiento

Existen los siguientes elementos:

- Actividad: Es lo que un individuo hace.
- Interacción: Es una comunicación o contacto entre dos personas, de tal modo que la actividad de una responde a la actividad de la otra. Puede ser verbal o no verbal.
- Sentimiento: Es una idea, creencia o afecto que no es directamente observable(15). Puede ser:

Dado: Que es el que un miembro del grupo trae consigo a éste en virtud de su vida fuera del mismo y de sus antecedentes personales.

Requerido: Es el que alguien debería tener a fin de estar dispuesto a ejecutar la tarea

b) Influencias sobre el comportamiento

Factores ajenos: Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- 1.-La Tecnología actual que afecta la forma de hacer el trabajo en su frecuencia de repetición y atractivo.
- 2.-Las políticas y prácticas de la dirección y el comportamiento de los mandos intermedios (reglas).
- 3.-Las características individuales y los antecedentes personales.
- 4.-Los factores sociales y económicos externos.

Los cuatro puntos anteriores condicionan el comportamiento "requerido" y "dado" al influir sobre:

- 1.-Las actividades requeridas
- 2.-Las interacciones requeridas entre los miembros del grupo
- 3.-Sentimientos requeridos
- 4.-Sentimientos o valores dados

c) Comportamiento emergente

Como consecuencia de la formación del grupo, aparecerá un comportamiento propio del él, diferente al que cada individuo tiene por separado.

Así, un análisis cuidadoso de los valores que los individuos traen a un grupo contribuye a las actividades, interacciones, sentimientos y normas que han de emerger.

En cada grupo aparecerán un jefe (formal o informal), unas normas de conducta y unos sentimientos.

Serán sentimientos desfavorables contra los miembros que no compartan o que violen las reglas aceptadas en él.

Por lo tanto en el grupo emergerá un conjunto complejo de actividades, interacciones y sentimientos entre los individuos, que tendrán como función vital el preservar las normas y proteger el grupo contra las presiones exteriores que se perciban como una amenaza. En general la posición social dentro del grupo dependerá del apego a sus reglas. En el otro extremo de los miembros regulares, habrá normalmente varios aislados, cuya interacción con los otros no es frecuente y su interés en pertenecer de modo regular al grupo o en observar sus normas es mínimo.

d) Resultados

Es probable que los esquemas que emergen tengan una marcada influencia sobre la efectividad del grupo, ya que en casi cualquier grupo surgen normas que aclaran de modo muy exacto la cantidad y calidad de trabajo que se espera de un integrante. Las relaciones y las actividades fuera del trabajo que se dan en un grupo, influirán en las satisfacciones que sus miembros deriven de su vida laboral. Finalmente también se influye en el desarrollo personal, en función de que se fomenten o limiten las necesidades que tienen sus integrantes de aprender, progresar y desarrollarse como seres humanos (15).

2.2) Sistema

1) Tarea

El concepto de tarea comprende la noción de una estructura consistente en un conjunto de relaciones entre unidades, manteniéndose la continuidad de la estructura por un proceso vital formado por las actividades de las unidades que lo constituyen. Es decir, tarea, es la contribución que una actividad parcial proporciona a la actividad total de la cual forma parte (11).

Cuando se habla de un sistema social (ejem. agrupación humana), se dice que tiene una cierta especie de unidad a la que se denomina unidad funcional o de tarea, que trabaja junto con otras unidades para el logro de un cierto objetivo. Así, en la naturaleza se observan diferentes sistemas de seres vivos, que viven en un estado de compleja interdependencia (ejem. hormigas.). Al observarlos con cuidado, se encontrará que cada uno de sus miembros tiene una tarea particular que, al unirse con las otras, obtiene la meta del todo.

Es así que, al estar estudiando un sistema, lo primero es observar cómo funciona todo y no emitir ninguna clase de crítica, entendiendo cualquier parte individual como integrante de un sistema mayor. Y comprender que las fuerzas que lo mueven, más que correctas o incorrectas, deben ser entendidas como naturales. Las ideas particulares de lo que debería ser, deben separarse para lograr el descubrimiento de lo que es (11).

Según lo anterior, al encontrarse frente a un conflicto social, no se deben discutir las ventajas o desventajas de la situación, o decidir a quien hay que acusar o favorecer, sino entender las fuerzas que han hecho que se produzca, es decir, desde el punto de vista funcional o de tarea, lo que importa "es lo que hace surgir a". No se trata de resolver problemas quitando los síntomas, sino de remediarlos cortando las causas, pero entendiendo las consecuencias que puede traer al sistema ese cambio.

2) Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que existen en un entorno.

El comportamiento humano en el trabajo puede ser estudiado como un sistema. De tal forma que se puedan especificar las características de los integrantes y de las relaciones que constituyen el sistema, para luego traer a primer término cierta serie de elementos que están relacionados dentro del sistema, tales como la forma en que ha sido proyectada la tarea, la organización social y la producción.

a) Características de los sistemas

Fronteras: No se puede pensar en una unidad de partes interrelacionadas sin pensar en unos límites de esta unidad. En realidad, las fronteras son trazadas subjetivamente a efectos de estudio. Las fronteras se encuentran alrededor de aquellos elementos que presentan cambios observables cuando otro elemento con el que están relacionados cambia (12).

Subsistema: Puesto que el grado de interrelación varía, es posible establecer una jerarquía de sistemas según el grado de interdependencia existente entre sus integrantes. Los subsistemas, aunque relacionados con sistemas más

extensos, de los cuales forman parte, poseen una unidad propia debido a la cual existe una mayor interrelación entre sus elementos que entre éstos y los del sistema más amplio.

Consecuencias: Si se realiza una modificación en un elemento de un sistema, se puede intuir que el resto de los elementos sea afectado por ello.

Alrededores: Si el sistema tiene fronteras, ha de tener un entorno fuera de dichos límites.

Interrelación: Distintas relaciones entre las partes de un sistema.

Sist. aislado: Es aquel cuyas relaciones con los alrededores se han cortado con objeto de facilitar su estudio.

Equilibrio: Es la tendencia de los sistemas a un cierto estado equitativo entre sus partes. Puede ser equilibrio estable, cuando las relaciones entre los elementos después del cambio son las mismas que antes de él. O un equilibrio dinámico, que se da, cuando el equilibrio entre los elementos no es el mismo de antes, pero existe uno nuevo que es acumulativo para cada etapa del desarrollo. Es decir hay una tendencia a un equilibrio viable entre los elementos antiguos y los nuevos.

Homeostasis: Aunque todos los sistemas muestran una orientación al equilibrio, los sistemas orgánicos son muy efectivos en lo que se refiere a mantener un equilibrio estable y por ello se dice que tienden hacia una situación

de homeostasis. Es decir, que exhiben mecanismos regulatorios complejos que actúan para mantener un equilibrio interno.

3) Finalidad

Ya que el sistema trabaja en función a un objetivo, se puede hablar de fines de los elementos en relación a la función que desempeñan dentro de él:

Objetivos antagónicos: Que consisten en no ganar con tal de que el otro pierda.

Objetivos disyuntivos: Que se consiguen en la medida que los demás no lo logran.

Objetivos diferentes: Que son los que se logran sin afectar a los demás.

Objetivos comunes: Son los que todos persiguen y su consecución no depende de que los demás lo logren.

Objetivos complementarios: Todos lo persiguen, pero el lograrlos SI depende de que los demás lo alcancen.

4) Modificaciones

Posturas

Al hacer el estudio de un sistema, primero hay que reunir los hechos, sin aplicar un juicio de valor al análisis de las organizaciones. Es decir, no hay que tener una opinión en el proceso de reunir y analizar hechos, ni pensar en términos de relaciones simples de causa efecto, evitando actuar en función a una evidencia únicamente sintomática (12).

En términos ortodoxos, el concepto de función sólo requiere que se describa la función de los elementos en el conjunto, pero no que se califique el sistema.

Recomendaciones

Al entrar ya en la etapa de la intervención del sistema, hay que tener en cuenta las siguientes:

-Tener empatía social, que consiste en la capacidad de detectar lo que está pasando en un grupo en sus diferentes aspectos, para que con esta información se pueda influir en él.

-Hay que determinar los sentimientos del grupo y los integrantes; determinar el grado en que el conflicto afecta a cada uno. Demostrar entendimiento e imparcialidad. Atraer su atención a través de los intereses propios de cada quien. Hablar con cada parte, no dejándose llevar por las primeras impresiones. Al buscar la solución, tratar de generar las bases para que ellos lo solucionen.

-No dejarse llevar por el efecto del "halo" de la persona (carisma, favoritismo, admiración), asegurando siempre objetividad, a través de buscar coherencia, contradicciones, motivaciones del informante, relaciones entre los participantes, informadores a diferentes niveles y grados de involucración.

-Detectar personas de mayor status, líderes formales o informales.

-Buscar objetivos complementarios.

Errores

Al hablar de errores, se refiere a fallas en las que se puede incurrir al analizar un sistema, de ellas se tienen las siguientes:

-De la personal habilidad supuesta: que consiste en creer que todos podemos analizar e intervenir sistemas.

-Socrática: que es creer que simplemente con decir a alguien sus fallas las va a corregir "El conocer la bondad no es suficiente para ser bondadoso".

-De Plangos: Que consiste en encontrar un beneficio "funcional" en los acontecimientos más desastrosos (13).

-Teleológica: Creer que todas las personas actúan siempre por un fin.

-Proyección anticipada del juicio de valor: Emitir juicios de valor acerca del sistema sin antes haberlo comprendido bien.

2.3) Comunicación

Lo siguiente busca presentar uno de los factores más importantes que obstaculizan y bloquean la comunicación e indicar una forma para mejorarla o facilitarla.

a) La barrera

La mayor barrera que se interpone en la comunicación entre varias personas reside en una tendencia a dar un juicio de valoración, a aprobar y desaprobar, toda enunciación procedente de los demás, tanto si se trata de un individuo, como de un grupo. También se pone de relieve en los casos en que entran en juego las emociones o los sentimientos de la persona que habla, y cuanto más fuertes

son estas reacciones emotivas, menos probable resulta que la comunicación llegue a mantenerse en un plano común, es decir 2 ideas, 2 sentimientos, que nunca llegarán a juntarse.

Cada una de las partes únicamente se ocupa de formular un juicio, una valoración, partiendo de su personal esquema valorativo, sin haber ninguna comunicación.

A la tendencia a reaccionar ante toda enunciación provista de una carga emotiva, formulando sobre ella un juicio de valoración desde el punto de vista propio es a lo que se llama barrera.

b) Escuchar comprendiendo

La barrera de la valoración desaparece, y se produce una auténtica comunicación, cada vez que se escucha y se comprende verdaderamente lo que el interlocutor tiene que decir. Esto significa observar la idea expresada y la actitud consiguiente desde el punto de vista del otro individuo para poder así aceptar el esquema desde el punto de vista de aquél.

Hay que tener cuidado, porque tal como se ha expuesto, lo dicho puede parecer extremadamente simple, y en realidad no lo es. Ya que de lo que se trata es de escuchar lo que el otro dice, comprender como aprecia las cosas, determinar el significado personal que ellas tienen para él, percibir todo el clima emotivo que las envuelve, para estar capacitado a

expresar la propia opinión. Lograr que en el transcurso de una conversación se imponga la regla de que, cada interlocutor puede decir su parecer únicamente después de haber resumido con exactitud y a satisfacción de aquél la idea y la forma de pensar del interlocutor.

c) Riesgos

-De resultar modificado: El esfuerzo para comprender a otra persona de la forma antes propuesta, con objeto de ver las cosas con sus propios ojos, evitando expresar con anterioridad un juicio de valoración implica el riesgo de quedar modificado.

-De emociones fuertes: Cuando las emociones son más fuertes, es cuando resulta más difícil captar el esquema de valoración de la otra persona, y es precisamente en este caso cuando se requiere una mayor actitud de comprensión para comunicarse. Una posible solución es la ayuda de una tercera persona que sepa poner a un lado sus sentimientos y valoraciones para ayudar a la comprensión de ambas partes e intervenir para aclarar las tesis y los puntos de vista de cada uno de los otros.

2.4) Resistencia al cambio

A) Bases

Puesto que normalmente los sistemas son sometidos a cambios, que pueden ser buenos o malos, lo más importante es saber cómo manejar tales modificaciones. Los constantes avances y progresos en la ciencia y tecnología, generan condiciones cuyos efectos pueden beneficiar o perjudicar en forma importante a la organización, que para permanecer funcionando tiene que adaptarse a tales cambios, y también anticiparlos. Esto tiene consecuencias para la persona, que constantemente se encuentra sometida a adaptaciones, que pueden consistir desde aprender un moderno proceso químico hasta ocupar un sitio de diferente jerarquía, situaciones que alteran el equilibrio del sistema, generando una natural resistencia a tales cambios.

Si normalmente los cambios en la organización se realizan con objeto de mejorar su funcionamiento, es probable que dentro de tales modificaciones se den ocasiones donde el cambio en realidad afecta a la persona, y aunque el motivo sea buscar una mayor eficiencia, esto no basta para evitar que el individuo se sienta afectado. Para entender el motivo por el cual se genera esta reacción al cambio, hay que recurrir a la forma en que el individuo

aprende a responder a sus circunstancias. Lo normal, es que repita las respuestas y actitudes que le brindan satisfacción y recompensa, y se neutralizan las que producen dolor o castigo. Por lo que cuando hay que enfrentarse con una situación nueva, se aprenden las respuestas que hay que evitar y se ejercitan las que conviene poner en práctica. Cuando una determinada situación de trabajo se ve alterada por el cambio, el comportamiento adecuado y el conjunto de respuestas aprendido en arreglo a ella dejan de tener vigencia y, en el peor de los casos, puede incluso llegar a convertirse en ocasión de disgusto y castigo. El proceso de ajusta suele ser penoso y largo, en primer lugar porque el cambio al que es preciso adaptarse muchas veces no dependió de la voluntad de la persona, y aparece como una imposición arbitraria que tarde o temprano inevitablemente tiene que ser aceptada. En segundo término, dado que el cambio frecuentemente introduce variantes de carácter técnico desconocidas y de mayor complejidad, exige un prolongado y sostenido esfuerzo llegar a manejarlas y adquirir con ellas completa familiaridad.

Las modificaciones a las que el hombre opone resistencia son a las que van en contra de las relaciones humanas que mantiene en su situación particular, es decir, el cambio en las relaciones con sus compañeros que usualmente sobreviene a consecuencia del cambio en la forma de trabajar (16). De la alteración del sistema de filiaciones humanas que el individuo ha desarrollado dentro

de la organización resulta siempre la resistencia a la nueva situación, máquina o persona merced a las cuales el cambio tiene lugar, de modo que si éste no interfiere en la dinámica social que sostienen los individuos, la resistencia será mínima o inexistente. Por otra parte, la resistencia casi siempre es generada por posturas de quienes deben introducir el cambio hacia el grupo humano en donde el cambio se realiza, posturas que tienen su origen en la preocupación que se da al adoptar nuevos aspectos de carácter técnico.

B) Factores generadores de la resistencia

Cambio en el status y jerarquía: Al realizar una modificación que altere alguno de estos factores, se genera una de las más fuertes oposiciones. Hay que mencionar que el cambio no siempre tiene que ser muy complicado, ya que basta con una modificación simple, como variar la ubicación de un escritorio de una oficina, alterar la calidad de los implementos normales de trabajo o suprimir una parte del funcionamiento de una línea, para que exista una resistencia. Tal resistencia tiene su origen en la percepción que la persona tiene de sí misma, así como la que sus compañeros tienen de ella, ya que el cambio puede afectar directamente sus capacidades y sitio dentro de la

organización, produciéndose en él una oposición prácticamente insuperable, y una notoria diferencia en rendimiento y satisfacción en el desempeño de su tarea.

Efecto desfavorable en la percepción económica: Si el cambio tiene efectos en el ingreso económico de la persona, al ser menor, se ataca directamente su autoestima y su imagen con otras personas, modificando su posición dentro de una estructura social.

Duda respecto a las capacidades requeridas: Cuando el cambio es de tal naturaleza que requiere que el individuo desarrolle nuevas habilidades, como en el caso de implementar nuevas tecnologías, diferentes procedimientos o tener mayores responsabilidades, es de esperar que se den dudas respecto a la competencia necesaria para desempeñar la nueva tarea, sobretodo en comparación con la que antes se desempeñaba ya que proporcionaba reconocimiento ante los demás. Surge entonces un juego entre la dificultad para desarrollar la tarea y el reto que ésta representa, dándose normalmente una motivación a superar las posibles barreras.

Colocación dentro de otro grupo social: Un cambio que esté asociado con ingresar a un grupo de trabajo diferente al que normalmente pertenecía el individuo, genera resistencia, ya que se rompen todas las relaciones y reconocimientos logrados dentro de su estructura social

pasada. Lo normal, es que con el tiempo, la persona logre identificarse con las características propias del grupo, desarrollando nuevamente una posición dentro de él. Muy relacionado con esta resistencia, está el cambio en las costumbres, y el grado de oposición estará en función del valor que el hábito modificado tenía para la persona.

Grado de control: La estrecha supervisión asociada a un cambio genera también resistencia. La eficiencia al realizar las nuevas tareas es asegurada a través de una vigilancia de los individuos que las desempeñan, con objeto de que sean superados las dificultades propias de la nueva actividad, el problema es que las personas sienten que ello es tanto como considerarlas incompetentes o irresponsables. El grado de resistencia dependerá de lo estricto del control y de la actitud de las personas que lo llevan a cabo.

C) Orígenes

De acuerdo a lo anterior, más que los detalles técnicos propios del cambio, lo que genera más resistencia es el modo y la actitud con que es efectuado, ya que estos últimos afectan directamente las relaciones internas de las personas. Entonces, una de las primeras cosas que se deben

tener en cuenta al efectuar un cambio, es la estructura social del grupo que será afectado, así como también el modo de introducirlo(16).

Más no siempre el cambio genera resistencia, ya que se observan innumerables situaciones en las que el cambio se realiza sin ningún problema. Se trata de cambios introducidos por los propios miembros de un equipo determinado de trabajo, quienes al encontrarse tan intercompenetrados entre sí, conocen perfectamente la estructura social en que se encuentran, y de este modo logran adecuar los cambios que ellos mismos promueven a su medio sin generar resistencia. Por otra parte, la mayoría de los cambios provienen de personas ajenas al grupo humano (llamadas de staff) donde el cambio funcionará, quienes en virtud de sus funciones diferentes, rara vez mantienen el contacto necesario con los grupos operativos que les permita conocer la configuración social de éstos, poniéndoles sobre aviso sobre las repercusiones que sus ideas innovadoras puedan tener en tal configuración. Por lo mismo, no es frecuente que logren desarrollar respeto por los conocimientos y destrezas de los operarios, todo lo cual provoca que la gente de staff se conduzca de un modo que amenace y altere perjudicialmente la estructura social del grupo operativo provocando conflicto y resistencia.

1. Predisposición a encontrar problemas

Otra causa de la resistencia al cambio consiste en suponer que las personas comprometidas en el cambio de principio se opondrán a él, aún cuando la situación objetivamente vista de hecho pueda favorecerlo. Cuando alguien propone un nuevo proyecto con la convicción de que todo mundo se le opondrá con absoluta terquedad, lo más seguro es que la gente se conduzca precisamente de esta manera. La actitud que supuestamente debe adoptarse en una situación así, lo mismo que en toda otra donde la resistencia se suscite, es la de hacer que los individuos involucrados en el cambio participen en su planeación y puesta en práctica a fin de que tal cambio sea aceptado. Sin embargo, es preciso aclarar qué hay que entender por participación, porque a pesar del crédito universal de que goza en los círculos gerenciales como un medio casi infalible para el progreso de la organización, si se le entiende como una estratagema para hacer que otros hagan lo que uno quiere, es muy posible que en el problema de la resistencia al cambio no surta tan buenos efectos. La expectativa sobre la resistencia al cambio, fundamentada o no, difícilmente puede dejar de generar esa oposición si para eliminarla se recurre a un simulacro de participación donde lo único que interesa es que el otro haga lo que uno quiere.

2.-Alto grado de compromiso con el cambio

El experto que ha planeado y debe llevar a la práctica el cambio llega a prestar tanta atención a sus detalles tecnológicos que no observa una serie de cosas que podrían disgustar al grupo humano donde el cambio operará. Asimismo, es común que el especialista llegue a identificarse con sus ideas debido al gran esfuerzo que le han supuesto. actitud hacia el trabajo que ciertamente beneficia a la organización. Pero esta misma identificación lo torna poco receptivo hacia cualquier sugerencia que se le pueda hacer, ya que no está dispuesto a dejar que nadie manosee algo que le ha costado tanto producir. Esta actitud será fácilmente interpretada por el grupo como un descrédito al valor de sus aportaciones y una falta de respeto para con sus miembros, generando también resistencias.

Tanto la preocupación por los aspectos técnicos del cambio como por preservar las propias ideas libres de interpretaciones y enmiendas ajenas, conduce a violentar la estructura social del ámbito humano donde el cambio se introduce. Ambas actitudes solamente se modifican con el paso del tiempo, pero es posible acelerar el proceso, si mediante la supervisión de sus superiores, al especialista comisionado para planear y llevar a la práctica un cambio:

- a) Se le encomienda a la vez ocuparse de un proyecto distinto.
- b) Se le alecciona para desarrollar un sano respeto por las aportaciones del grupo donde el cambio se introducirá.

c) Se le hace comprender que la misma satisfacción que él encuentra en ser productivo y creativo en el desarrollo de sus ideas, es la que niega a terceros con su comportamiento, puesto que el individuo puede encontrar estímulo al saber y comprobar lo gratificante que es compartir con otros el placer de ser creativos.

d) se le encamina para que descubra que la aceptación de sus ideas a través de un adecuado manejo de las personas afectadas es parte de la problemática que está asociada con la implantación de nuevas tecnologías(16).

3.-No tomar en cuenta las capacidades y competencia de los afectados

Las características propias del especialista hace que normalmente desconozca cuáles son las condiciones sociales y las cualidades técnicas de los grupos de trabajo, situación que le impide a la vez reconocer que el capataz o el operario del proceso, por ejemplo, son también especialistas en cierta manera. Es por ello que gran número de expertos no advierten el hecho de que a pesar de su conocimiento científico superior acerca de la tecnología aplicada en una determinada labor, los grupos operativos frecuentemente poseen mayor comprensión práctica para llevarla a cabo. El conflicto que usualmente se presenta surge cuando el especialista intenta explicar las razones

del cambio y las medidas para introducirlo usando un lenguaje virtualmente imposible de entender para aquellos en quienes éste debe cumplirse. Si bien puede ser absolutamente cierto que para el personal operativo sea del todo imposible comprender los razonamientos con que el especialista apoya las conveniencias del cambio(?), ello no impedirá que aquellos acaben concluyendo que el especialista intenta deslumbrarlos con fórmulas y cálculos sofisticados, es decir, pretende insultar su intelecto, a menos que éste se esfuerce al máximo por traducir sus ideas a un lenguaje comprensible para ellos. Esto significa que hay que expresarlas de modo que quien haya de seguir las pueda encontrarles sentido de acuerdo a la experiencia laboral propia. Una inadecuada explicación causará que el sujeto desarrolle su tarea sin entender que está haciendo y sin la satisfacción que le proporcionaba realizarla cuando sí la entendía. Al individuo que se le ha negado la oportunidad de entender el porqué de lo que hace y para que lo hace, se le niega el poder emplear de modo inteligente su criterio y juicio en el trabajo, lo que naturalmente afecta su rendimiento y satisfacción al realizar la tarea(16).

Por otro lado, es conveniente reconocer plenamente la pericia y capacidades de quienes han de asumir el cambio no únicamente por elemental respeto, sino también porque el operario cuenta con suficiente experiencia práctica para detectar dificultades de ejecución que el especialista pudo no haber advertido, y también que su familiaridad con la

configuración social del grupo humano con el que trabaja lo constituye en un elemento que facilita la introducción del cambio. Además de lo anterior, es muy importante tener en cuenta que la aceptación de un cambio toma cierto tiempo.

CAPITULO TRES: LIDERAZGO

Con objeto de complementar los esquemas vistos respecto al manejo de grupos y de individuos, a continuación se presentan algunos temas relacionados con el liderazgo de grupos, con objeto de que el Ingeniero Químico tenga un conocimiento de ellos, y utilice lo que crea conveniente y deseché lo que no le sirva dentro de su esquema personal para manejar a un grupo de personas.

3.1) Autoridad

a) El liderazgo

Considerando el liderazgo en su forma más simple se habla del guía y el guiado. Dentro de este concepto, los líderes manifiestan su posición característica mediante la instrucción periódica, poco frecuente y breve, a todos los subordinados, haciéndolos que respondan a la orden en forma simultánea. Dicha simultaneidad es vital tanto para reforzar la posición de los dirigentes como para alcanzar las metas del grupo.

Pero esta respuesta de grupo debe ir precedida por un trato más frecuente y más intenso de "uno por uno" o "situación personal", necesario para llevar a los subordinados a un punto tal que respondan en forma coordinada las iniciativas de sus líderes.

Manejo de la situación personal

Los líderes motivan de manera activa para que les presenten problemas y peticiones, es decir, en cualquier lugar en que hay un grupo, los individuos de status alto reciben el mayor número de las peticiones, lo que representa un reconocimiento de su posición y un apoyo para ésta.

Los líderes son sensibles a las peticiones de ayuda, asistencia y conmiseración. Parece que siempre están deseosos de dedicar el tiempo y de disponer de los requisitos sociales y la capacidad técnica para satisfacer estas demandas. Pueden proporcionar "soluciones" organizacionales y técnicas que ayuden a otras personas, lo que a su vez tendería a regresar su forma de reconocimiento en una sensación de deuda.

Sucede que los líderes también tienen la energía y la perseverancia para seguir tratando con sus seguidores. Su presencia y entusiasmo no permite a estos "seguidores" hablar con libertad y soltura, lo que es fuente de alivio y de satisfacción para el seguidor. (Las personas de menor status obtienen satisfacción al ser capaces de introducir a individuos de status mayor). Al mantener acceso libre y

proximidad. así como la motivación para dichos contactos. los líderes se convierten en el punto focal de la información. más entendible y actualizada, que cualquiera puede consultar. A su vez esto permite a los líderes, tanto en respuestas personales como en las órdenes al grupo, suministrar una dirección más razonable. Así mediante la capacidad y la posición, los líderes sagaces estimulan a las personas para que les soliciten ayuda y solución a los problemas. A su vez, al proporcionar respuestas satisfactoria a estas peticiones, se establece un depósito de buena voluntad y consenso en cuanto a quién en realidad tiene mayor status. Se les atribuye prestigio y más tarde diferencia a aquellos a quienes acude la mayoría de los subordinados. Consigue que las personas lo busquen, con lo cual les muestra a todos su importancia.

Los líderes no sólo dan información y ayuda, sino también emiten fallos que resuelven conflictos y estancamientos y alivian tensiones reprimidas entre los subordinados. Los seguidores quieren árbitros que sean lo suficientemente sagaces y respetados para terminar con los desacuerdos. En cualquier grupo, entonces, se puede encontrar una fuente centralizada de dirección para adaptarse al cambio externo y al desafío. Para mayor seguridad, los líderes pueden estar sólo anunciando un consenso arreglado con anterioridad, pero la clara

afirmación de esa decisión nueva, seguida de la respuesta simultánea de todos, son esenciales para la supervivencia del grupo.

Manejo de la situación de conjunto

Dada la información, la lealtad y el status se logra al actuar como centro de estas iniciativas, los líderes están en posición de lograr que los subordinados respondan a las órdenes y decisiones. El sello de los líderes es la facilidad para redirigir las acciones y metas de los seguidores. Así, en cualquier grupo, la orden formal o decisión va precedida por una fuerza de interacción. Los líderes literalmente "trabajan" al grupo y lo preparan para que responda. Tienen la tenacidad y la autoridad para hacer hablar, y mantenerlos en tal estado, a grupos que en principio parecerían un poco dudosos y fáciles de distraer. Tienen la capacidad para restar importancia a la oposición, hablar con entusiasmo y gracia sobre las ventajas del nuevo curso de acción, de los problemas que se resolverán, de las sorprendentes ganancias que se obtendrán.

Si los líderes han realizado bien su trabajo, los subordinados comienzan la acción en forma simultánea y coordinada. Las posibilidades de que la decisión que ya pasó a ser orden guíe hacia lo que todos perciben como resultado exitoso, aumentan por el comportamiento previo del líder:

1.-Al convertirse en centro de comunicación, saben más de la situación y de la capacidad de los individuos.

2.-La respuesta de los seguidores es simultánea, cooperativa y complementaria, incrementa la probabilidad de alcanzar la meta y realización de la misión.

3.-La preparación de los líderes aumenta la energía y la determinación de los subordinados lo que constituye un impulso hacia la nueva actividad.

4.-Desde luego, si el intento comprueba las respuestas de ambas partes, este resultado acrecentará el status de los líderes, e incrementará su capacidad para dar en el futuro órdenes más difíciles y controvertidas.

5.-El éxito engendra éxito; al aumentar la confianza del grupo subordinado; los individuos tienen la facultad para proseguir con éxito para ganar, para ser los escogidos.

Además de estas cinco fuentes de motivación, los líderes tienen otra ventaja para lograr la respuesta simultánea del conjunto para lo que se percibe como resultado exitoso. El entusiasmo y motivación que se derivan del sentido de responder en forma conjunta a un problema común, a un enemigo, o a un objetivo común.

Para sintetizar, las bases de los líderes son las siguientes:

- 1.-Motivar mediante la simpatía y la capacidad apropiadas y caminar juntos en situaciones personales del líder y de los seguidores.
- 2.-La "preparación" de los subordinados y el pronunciamiento de una orden o decisión.
- 3.-El seguimiento a través de la respuesta simultánea, o sea, una acción coordinada de todos los subordinados para cumplir la disposición o petición.

Esta triada de liderazgo requiere un refuerzo conductual para ser manejable por más tiempo. Los líderes de éxito deben saber:

- 1.-Legitimar su posición para recibir sugerencias de los subordinados respetuosos y para dar órdenes.
- 2.-Enfrentarse con la falta de respuesta real o potencial (la amenaza de que algunos puedan no querer aceptar las órdenes y el status del líder)(17).

b) Legitimización del liderazgo

Las siguientes características fundamentan el derecho a dar órdenes, a un status más elevado, y a un respeto de los líderes.

Capacidad

Los líderes deben mostrar una capacidad superior, ya sea una habilidad técnica, o bien, organizativa. Deben acreditar sus habilidades y conocimientos para obtener su posición. Por lo tanto, los profesionistas esperan que sus jefes sepan más del Área.

Credibilidad

Además, se espera que los líderes sepan las reglas del juego, las normas, expectativas y valores del grupo para que lo supervisen. Saber las normas significa tener la facultad para comunicar. Así, las promociones internas y el empleo de "capataces internos", evitan la oportunidad de que líderes nuevos violen las expectativas y se confirmen como una amenaza para todos.

En situaciones anormales, los líderes aprenden a cooptar a los "lugartenientes"; o sea, les otorgan status y reconocimiento a aquellos que ya contaban con posiciones preexistentes, lo que les garantiza respeto y obediencia. Mediante la transmisión de algunas de sus órdenes (pero no todas), a través de los lugartenientes que saben cómo convertir o traducir la petición en términos compatibles con las normas del grupo y con la aceptación de los mismos lugartenientes (lo que consigue también su obediencia), los líderes logran conseguir la aceptación de los dos niveles. El hecho de no amenazar sino de destacar la posición de los líderes informales asegura el apoyo de éstos para la

posición de los líderes formales. Aun más, el "respaldo" en la traducción de los lugartenientes garantiza conformidad -Si todas las órdenes se transmiten a través de los lugartenientes, los líderes se vuelven muy dependientes, fáciles de manipular y controlar. Necesitan desarrollar la capacidad, en un número razonable, de iniciativas directas con el grupo- (17).

Representación y defensa

Nada legítima y justifica más la posición de los líderes que su destreza para manejar las relaciones externas. Por encima de todo, los líderes controlan una frontera, una región que tiene dos frentes. Desde el punto de vista de los subordinados, los líderes, por lo común son el lazo de unión con el mundo exterior.

Los líderes respetados y admirados son aquellos que pueden tratar provechosamente con personas ajenas a la empresa y obtener ganancias y protección. Esta última consiste en impedir al mundo exterior que presione a los de adentro, al violar las normas e intervenir con las costumbres predecibles y cómodas.

En consecuencia, los líderes que pueden defender a sus empleados y que pueden ir contra la naturaleza de la organización, contra la cadena de órdenes, que pueden obtener beneficios y lograr que las reglas opresivas se modifiquen o ignoren, ganan un entorno leal, incluso cuando

las demás características de liderazgo sean inadecuadas. Nada demuestra más el derecho a dirigir, que la capacidad para defender.

Sociabilidad

En alguna medida, el status es transferible. Alguien que tiene status a los ojos de sus seguidores potenciales, puede legitimar a un nuevo líder. Las cabezas de las organizaciones pueden y deben colocar con gesto ceremonioso a todos los supervisores nuevos para llamar la atención sobre el respaldo formal al nombramiento.

Los nuevos líderes deben saber "usar" con éxito la distancia, la brecha que los separa de sus seguidores. Hecho que se logra mediante técnicas tales como:

- 1.-Estar dispuestos a entrar en el problema y "ensuciarse las manos" al hacer ellos mismos el trabajo y no sólo delegarlo.
- 2.-Dirigirse a los subordinados de la misma forma, por el nombre de pila en general.
- 3.-Mantener la puerta de su oficina abierta; no insistir con las citas.
- 4.-Compartir algunos privilegios.

Perseverancia

Es decir no darse por vencido, reiterar que la

legitimidad de uno exige que se tome en cuenta. Por perseverancia se quiere significar una simple repetición. una claridad de dirección, una eminente confianza en sí mismo.

La perseverancia también significa que las órdenes y las direcciones deben darse con confianza en sí mismo.

Práctica

Los líderes ganan su status y prestigio al hacer que sus subordinados se acostumbren a seguir sus instrucciones. Sin duda, las instrucciones excesivas son destructivas; se perciben como una administración opresiva. Hacer lo contrario tampoco es aconsejable. En realidad el papel del líder se consolida mediante la emisión de órdenes.

Este proceso se realiza en forma escalonada: desplazándose de un nivel bajo al nivel adecuado y de áreas más obvias y aceptadas con facilidad, a las más ambiguas y potencialmente problemáticas.

Por tal motivo, los líderes deben cuidarse de ser rechazados o desafiados antes de consolidar firmemente su posición.

Impulso

Sin duda alguna, los subordinados no quieren recibir órdenes sin necesidad o carentes de sentido por parte de los líderes que se deleitan demostrando su autoridad mediante

la imposición de la deferencia. Los empleados desean una autonomía razonable, que se les consulte; pero también quieren líderes de acción, que sean eficientes para introducir, con la periodicidad adecuada, las decisiones que se han descrito con anterioridad.

c) Manejo de la confrontación

Los líderes deben tener la facultad de enfrentarse y persuadir a otras personas renuentes cuando tratan de hacer valer su posición, cuando manejan el "conjunto" para mantener el impulso de la organización y solucionar problemas, y cuando fungen como representantes para obtener recursos y concesiones. Las personas con quienes los líderes deben relacionarse, tienen evidentemente tanto sus propios intereses, diferentes de aquellos de los líderes, como su punto de vista sobre las necesidades en un momento dado. Algunos de los factores, o ambos, pueden ocasionar que se rechace la orden o pedido. Tal rechazo puede desconcertar y obstaculizar a los líderes que buscan confianza y respaldo.

Ese "no" puede ser una negativa a aceptar un cambio de metodología, un procedimiento nuevo o una actividad. Cualquiera que sea el origen, bien por motivos de una simple obstinación, por un mal entendido o por deseo de desafiar al jefe, puede resultar una prueba determinante del status y la capacidad de los líderes.

3.2) Poder

Los buenos líderes, aquellos que logran lo mejor de sus subordinados y que, por ende, producen buenos resultados, son la clave para el éxito de una organización. ¿Qué hace o motiva a un buen líder?

a) La necesidad de realización

Hay personas que dirían que un buen líder es aquel que tiene éxito. La clave de su éxito ha resultado ser aquello que se llama "la necesidad de realización", el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que antes se hubiese hecho. Pero en teoría no hay ningún motivo para que una persona que tenga la necesidad imperiosa de ser más eficiente resulte un buen líder. La motivación de la realización lleva a las personas a comportarse de maneras muy especiales que no necesariamente conducen a un buen liderazgo.

Por una parte, debido a que se centran en la superación personal, en hacer las cosas mejor por cuenta propia, las personas con motivación para la realización quieren hacer

las cosas por sí mismas. Por otra, quieren obtener información concreta, a corto plazo, en tanto a su funcionamiento, de tal manera que puedan saber cómo están trabajando. Sin embargo, un líder, especialmente uno que está en una organización grande y compleja, no puede realizar todas las tareas necesarias para el éxito por cuenta propia. Deben dirigir a otros, para que éstos hagan cosas en la organización.

b) La necesidad de poder

La tarea del líder más bien necesita de alguien que pueda influenciar a las personas, y no a una persona que haga las cosas mejor por cuenta propia. En términos motivacionales, podría suponerse que el líder con éxito tendrá una mayor necesidad de poder que necesidad de realización. Es decir, una preocupación por influenciar a las personas. Sin embargo, esta necesidad debe ser disciplinada y controlada de tal manera que se dirija para beneficio de la institución en general y no hacia la grandeza personal.

Casi por definición, el buen líder es aquel que, entre otras cosas, ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, que les recompensa debidamente su buen rendimiento y que se ocupa de que las cosas estén

organizadas de tal manera que los subordinados sientan que saben lo que deben hacer (18). Por sobre todo, los líderes deben fomentar en sus subordinados un fuerte espíritu de equipo, un orgullo por formar parte de un equipo específico. Si un líder crea y fomenta este espíritu, sus subordinados ciertamente habrán de funcionar mejor.

Hay que aclarar que la necesidad de poder que motiva al líder se refiere al deseo de tener impacto, de ser fuerte y tener influencia y no de tener una conducta dictatorial.

c) La necesidad de ser estimado

Al margen de la necesidad de poder y de realización, también se encuentra presente la necesidad de ser estimado. El líder que tiene una gran necesidad de ser estimado es precisamente aquel que quiere estar en buenos términos con todo el mundo, y, por ende, es el que probablemente hará excepciones en términos de necesidades particulares de sus subordinados, más que en las necesidades del conjunto. La consecuencia es que es un líder que crea poco espíritu porque no entiende que los otros componentes del equipo tenderán a considerar que las excepciones a las reglas son injustas para ellos.

obteniéndose los datos de una empresa norteamericana de ventas. Los calificaron en cuanto a responsabilidad, claridad organizativa y espíritu de equipo.

Al líder que le preocupa ser estimado por las personas, tiende a tener subordinados que opinan que tienen muy poca responsabilidad personal, que los procedimientos organizativos no estén claros y que no tienen gran orgullo por su grupo de trabajo.

Los líderes que son motivados por la necesidad de lograr poder personal son un tanto más eficientes. Pueden crear mayor sensación de responsabilidad en sus equipos y, por sobre todo, un mayor espíritu de grupo. No son lo suficientemente disciplinados como para ser buenos creadores de instituciones, y con frecuencia sus subordinados les son fieles como individuos en lugar de ser fieles a la institución que ambos sirven. Cuando el líder con poder personal abandona su puesto, es frecuente que se presente una gran desorganización. El espíritu de grupo de sus subordinados, que ha sido inspirado personalmente por él, se desinfla. Los subordinados no saben que hacer por su cuenta.

El líder centrado en el poder o institucional es el que tiene más éxito en la creación de un clima de trabajo efectivo. Sus subordinados piensan que tienen mayor responsabilidad, hay una sensación de claridad organizativa y un fuerte espíritu de grupo. Los líderes con motivación de poder hacen sentir a sus subordinados fuertes.

CAPITULO CUATRO: CALIDAD TOTAL

a) ¿Qué es calidad?

Si el papel del sistema productivo es generar bienes y servicios que cubran las necesidades de la gente, entonces se logra CALIDAD cuando he traducido muy bien las necesidades del mercado en unas especificaciones que luego se convertirán en un producto o en un servicio.

b) La calidad en el proceso de producción

En la búsqueda de lograr la satisfacción completa del cliente con el producto o servicio, se han desarrollado sistemas de calidad, que continuamente evolucionan, es decir cuando se hace algo, lo siguiente que se busca es hacerlo con calidad, después, además de ser bueno, se busca que sea confiable, para luego, en un siguiente nivel lograr bajar sus costos, para por último lograr ser flexibles con el cliente.

Así entonces, se han diseñado diferentes formas de trabajar para alcanzar la calidad, y se han distinguido ciertas variables importantes que siempre se presentan:

control

dirección y su
compromisoactitud de la
gente

Es aquí donde se nota la participación de las personas en la búsqueda de hacer mejor las cosas, y se entiende que es fundamental. Siempre que se hable de calidad, se hablará también de la manera en que se motiva al personal:

Mejora de calidad= Actitud de la gente + herramientas técnicas
adecuadas

La naturaleza de la carrera de Ing. Química hace que sus profesionales tengan una fuerte formación enfocada a las herramientas técnicas, pero es ahora cuando debe también complementar su preparación con temas que le ayuden a manejar profesionalmente el recurso humano de la industria donde trabaja.

No siempre que existan problemas en un proceso productivo, tendrán que ser de naturaleza técnica o administrativa. Es decir, cuando se habla del tiempo total para producir algo, éste se puede descomponer en lo que efectivamente se necesita para producirlo y el resto, en el que se incurre en ineficiencias. Tales fallas pueden ser de cuatro tipos: a) Debidas al propio producto; b) Debidas al proceso de producción; c) Debidas a deficiencias de la dirección; y d) DEBIDAS A LAS PERSONAS (motivación, capacitación, asistencia y compromiso). Por lo tanto un profesional de la Química, responsable de la producción, debe

contar con los conocimientos necesarios para corregir ineficiencias, de la naturaleza que sean (a,b,c,d), para poder seguir compitiendo dentro del mercado industrial.

c)¿Qué es la calidad total?

Es asegurar la calidad completa en nuestros productos y servicios; pero también y simultáneamente, hacer más cercana una mejor calidad de vida en el trabajo para todos los obreros, empleados, técnicos, supervisores y administradores que colaboran en la industria, para que la mayor productividad esté unida a una mayor calidad de lo producido. Es obtener calidad contando con las personas.

d)Manejo actual del recurso humano

Con objeto de ejemplificar lo importante que es el manejo adecuado de las personas, en esta sección se presentan formas actuales en que las empresas e industrias aprovechan a su gente para ser más competitivas.

En primer lugar hablaré de cual es su opinión acerca del recurso humano como arma competitiva, después trataré el papel del líder en estos esquemas, luego lo importante que es la

acción. la autonomía, la competencia interna, la comunicación y el fracaso provechoso, para por último hablar de la productividad contando con las personas.

El objeto de referirme a éstos esquemas es demostrar como se aplican realmente los conceptos mencionados respecto al individuo y los grupos en que trabaja, y como las empresas e industrias competitivas constantemente buscan formas de aprovechar mejor el talento y capacidad de sus empleados.

1.-Antecedentes

Cuando se habla de competir con excelencia, la mayor parte de las empresas reconocen que las principales claves de tal excelencia radica en aquellos casos de esfuerzos fuera de lo común por parte de los empleados aparentemente "corrientes". Es decir, la clave no está en unos pocos holgazanes restrictivos, ni en un grupo de personas brillantes. Por el contrario, lo importante está en reforzar constantemente el cuidado, apoyo y liberación del hombre medio. La calidad y servicio que las distinguen se logra con la cooperación de todos.

Cualquier enfoque inteligente de una organización tiene que abarcar y atender en forma individual, por lo menos siete variables: estructura, estrategia, PERSONAS, estilo de gestión, sistemas, procedimientos, ideas orientadoras y valores compartidos. Por lo tanto, respecto a las personas, el individuo sigue siendo lo importante, tomando en cuenta sus limitaciones y posibilidades. La atención a los trabajadores, y no a las

condiciones de trabajo en sí, es lo que más influye sobre la productividad. Los instrumentos no sustituyen a el pensamiento; la inteligencia no predomina sobre el sentido común. El análisis no detiene a la actividad; lo importante es hacer sencillas las cosas.

2.-Fundamentos aplicados

Una vez que queda claro que lo importante es la gente para ser más competitivo, existen una serie de opiniones practicas que ayudan al manejo del recurso humano:

Cuando se habla de lo que impulsa al hombre a realizar las cosas, existe un dualismo esencial: necesita tanto ser parte de algo, como poder sobresalir. Necesita pertenecer al equipo ganador y al mismo tiempo destacarse él mismo. El hombre se conforma con la falta de libertad a cambio de perpetuarse. La extraordinaria energía desplegada por encima de las exigencias del deber se da cuando la persona percibe como importante la causa en algún sentido, y cuando se le da siquiera una pequeña porción de control evidente sobre su destino.

Pero el hombre como procesador de información es ineficiente y a la vez destacado. Por una parte, es poco lo que puede retener explícitamente en la mente (por eso se busca hacer las cosas dentro de un nivel extraordinario de sencillez). Y por otra parte su mente es poderosa y acumula una enorme cantidad de pautas.

Su naturaleza hace que sea sensible a las recompensas y castigos; que se le considere triunfador; busca la trascendencia, evita el aislamiento y teme a la impotencia. Los sistemas actuales tienen en cuenta esto, y lo refuerzan constantemente; están pensados para celebrar el triunfo cuando se produce, hacen un uso extraordinario de los incentivos no económicos; evitan encasillar a la persona como un fracasado, para que no actúe como tal. Nada como el éxito para tener éxito, es decir lo principal es simplemente la autopercepción entre los individuos motivados de que en realidad lo están haciendo bien. La mera asociación con el éxito personal pasado provoca una mayor persistencia, una mayor motivación o algo que lo hace actuar. Es por ello que la gente busca estar en los equipos triunfadores (buscan trascendencia); personas que se desenvuelven mejor en un pequeño grupo eficaz (evitan el aislamiento); les gusta sentir que tienen un control, al menos parcial, sobre sus destinos (temor a la impotencia).

Refuerzos: Se entiende como un refuerzo positivo aquel que está encaminado a recompensar a alguien por un trabajo bien hecho. En cambio uno negativo producirá un cambio de comportamiento, pero frecuentemente será de forma extraña, impredecible e indeseable. El refuerzo positivo origina también un cambio de comportamiento, pero por lo general en la dirección pretendida. La persona que ha sufrido algún castigo no está menos inclinada a comportarse de un modo determinado, en el mejor de los casos, aprende el modo de evitar el castigo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Es más importante la forma en que se llevan a cabo los refuerzos que su intensidad. En primer lugar deben ser especificados y contener la mayor cantidad de información posible. Deben ser inmediatos. Se debe evitar el refuerzo regular, ya que pierde efecto al acostumbrarse la gente a él. Las elevadas recompensas extraordinarias que se convierten a menudo en normas, desalientan a multitud de trabajadores que no las obtienen, pero creen merecerlas.

La retroalimentación e intercambio de buenas noticias es muy importante; la atención de la alta dirección es muy significativa.

El fracaso perfecto: El objetivo fundamental de una buena gestión debe estar en inducir muchos ensayos y que un buen ensayo reporta todo un aprendizaje que debe celebrarse aunque fracase.

Teoría de la comparación social: Las personas tratan constantemente de evaluar su actuación comparándola con la de los demás, y no utilizando patrones absolutos (razón de usar las revisiones regulares de los compañeros y provocar intencionalmente una competencia interna).

Valores: La mayor parte de las empresas destacadas están impulsadas por unos cuantos valores esenciales, para luego dar amplia libertad a los empleados para que tomen iniciativas en apoyo de dichos valores, que encuentren sus propios métodos y de ese modo hagan propios la tarea y los resultados.

Control: la necesidad de autodeterminación y al mismo tiempo el deseo de control es lo que se agrupa bajo el concepto de "pulsar el botón que elimina el ruido". Aunque nunca se le utilice, la simple posibilidad de hacerlo si lo desea, mejora la actuación. El hecho, una vez más de sentir que se tiene un poco de libertad hace mucho mayor el compromiso.

3.-El papel del líder

La misión del líder, es la de orquestar y etiquetar; tomar lo que se puede conseguir a lo largo de la actividad y convertirlo en compromiso duradero. en pocas palabras debe de crear significados. Es un liderazgo que debe crear una finalidad institucional. Debe sentir la necesidad de hacer que sus seguidores trasciendan los asuntos cotidianos.

El liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores.

El líder debe despertar confianza en sus seguidores, debe hacer consciente lo que se encuentra inconsciente entre ellos. Así se sentirán más capaces de alcanzar cualesquiera objetivos que él o ellos compartan.

Debe buscar ambientes en los que las personas pueden prosperar, desarrollar su propia estima y por otra parte ser participes entusiastas en la industria y la sociedad.

Buscar la productividad contando con las personas, un ejemplo muy ilustrativo es el del alumbrado en un centro de trabajo. Si al alumbrado se le aumentaba la intensidad, la productividad aumentaba. Si disminuía en intensidad volvía a aumentar. Lo importante parece ser que el mero hecho de prestar una atención positiva a las personas tiene mucho que ver con la productividad.

Ejercer un liderazgo de teoría Y y no uno X. Es decir, existen dos hipótesis: La teoría X o de la mediocridad de las masas, que menciona que el ser humano normal siente una repugnancia innata por el trabajo y lo evitará siempre que sea posible; que las personas, por consiguiente, hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con castigos para conseguir que contribuyan con el esfuerzo suficiente a los fines de la organización y que el ser humano normal prefiere ser dirigido, quiere evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo. En cambio la Teoría Y dice que el consumo de energía física o mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el descanso, por tanto el ser humano normal no aborrece el trabajo de modo innato; el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo hacia los fines de la empresa; el compromiso con los objetivos es función de las recompensas que lleva aparejadas a su logro; lo más importante de tales es la satisfacción del Yo y puede ser el producto directo del esfuerzo orientado hacia los fines de la organización; el ser humano normal aprende, en condiciones correctas, no sólo a aceptar, si

no a buscar la responsabilidad; y la capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizativos está ampliamente distribuida entre la población.

Las funciones esenciales del líder son en primer lugar, establecer un sistema de comunicaciones; en segundo, promover la movilización de esfuerzos esenciales; y por último, formular y definir la finalidad. Los valores y la finalidad organizativas se definen más por lo que los ejecutivos hacen que por lo que dicen. La finalidad, para ser más eficaz, debe ser aceptada por todos los que contribuyeron con sus esfuerzos al sistema.

El liderazgo va más allá de la eficacia: 1) cuando establece una misión básica y 2) cuando crea un organismo social capaz de cumplirla.

El líder no sólo crea los aspectos racionales y tangibles de las organizaciones, como la estructura y la tecnología, si no también es el creador de símbolos, ideologías, lenguaje, convicciones, rituales y mitos. Así se crea una cultura que fomenta los más altos niveles de autonomía y controla rigurosamente las pocas variables que efectivamente cuentan y proporcionan significados. A las personas se les alienta a sobresalir, a innovar, a hacer cualquier cosa que crean necesaria para lograr que se atienda al cliente. Se concede gran libertad para desarrollar planteamientos propios, y aunque hay ciertos elementos imprescindibles, no hay ningún inconveniente en que a esos elementos cada quien les añada su toque personal.

Debe manejar a los grupos como si fueran veleros en vez de conducirlos como automóviles, y que la eficacia del liderazgo depende a menudo de saber escoger el momento oportuno para realizar pequeñas intervenciones con el fin de que la fuerza natural de los procesos en los grupos las amplie en lugar de amortiguarlas.

La tarea del líder es llevar a su gente desde donde está hasta donde aún no ha estado. Debe dominar los dos extremos del espectro: ideas al más alto nivel de abstracción y actividades en el más bajo nivel de detalle. Al líder que formula valores le preocupan, por una parte, las ideas elevadas, capaces de despertar el interés y el entusiasmo de muchas personas. Por otra parte, parece que el único modo de inculcar entusiasmo es mediante un gran número de acontecimientos diarios, en los que el directivo que formula valores se revele como un excelente ejecutor. En este papel el líder es un entusiasta del detalle e inculca los valores directamente mediante hechos en lugar de con palabras. Centra la atención en las ideas y en el detalle.

El éxito en la inculcación de valores parece tener poco que ver con la personalidad carismática. Es más bien fruto de un compromiso personal patente, sincero y sostenido con los valores que los líderes tratan de implantar, junto con una extraordinaria perseverancia en la tarea de reforzar dichos valores.

4.-Lo importante es la acción

El énfasis en la acción se demuestra mediante sistemas que la fomentan y protegen, así se busca tener una amplia red de comunicaciones informales y abiertas, se busca que los altos directivos sigan respondiendo a todas las quejas que llegan de cualquier empleado; que salgan de sus despachos y tengan intercambios informales. Se buscan configuraciones físicas sencillas que multipliquen la posibilidad de contactos físicos. se busca que la gente hable mucho entre ellos mismos, sencillamente sin papeleos ni formalismos. Todo lo anterior se enfoca a buscar originar más acción, más experimentos, más aprendizaje. La palabra acción consiste nada más en afrontar cara a cara todo problema que se presente y resolverlo ya.

Se busca honrar con toda clase de refuerzos positivos cualquier actuación valiosa llevada a cabo por las personas; se busca tener el mayor número de oportunidades para tener buenas noticias que celebrar; se aprovecha la tremenda fuerza que encierra la crítica regular y positiva por parte de los compañeros. Prácticamente todos por poco que hayan hecho reciben una distinción.

También se usa la fragmentación, dividiendo las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Lo pequeño es eficaz. Se trata de que los equipos estén formados por voluntarios, que tengan duración limitada y que fijen sus propios objetivos, lo que logra hacerlos más productivos. Estos grupos no suelen tener muchos miembros. El nivel jerárquico del grupo

operativo y la categoría de sus miembros son proporcionales a la importancia del problema; se busca que sus componentes tengan la autoridad suficiente para que se tomen en consideración sus recomendaciones. También deben formarse rápidamente, cuando haga falta, sin que suela existir un proceso formal para constituirlos.

Se buscan organizaciones de experimentación, es decir, se busca la riqueza de la experiencia, que se produce únicamente cuando uno se enfrenta cara a cara con un tema, material o proceso (no comparable con el análisis o descripción abstractos y teóricos). Es preferible la acción caótica a la inactividad ordenada. Se trata de ensayar las cosas, de experimentar y buscar aprender algo. Desarrollar un buen olfato para lo factible; tener una idea y sacarle provecho.

Rapidez y cantidad; si se quiere tener éxito en los experimentos debe confiarse en el entusiasmo y en gran cantidad de ensayos. La Rapidez significa empezar de inmediato (intentar ahora algo) y también terminar de inmediato. Es preferible tomar una decisión, incluso una mala, a no tomar ninguna.

Lograr un aprendizaje barato, y antes de rechazar una idea y dejarnos convencer por un análisis completamente racional, de que no dará resultado, hay que hacer otra pregunta ¿Existe alguna posibilidad de experimentar con ella a bajo costo.

Buscar la simplificación de las cosas, logrando que la gente se enseñe a subdividir una cuestión complicada en una serie de temas sencillos.

5.-Competencia interna

Lo que se busca es meter el mercado dentro de la empresa. La organización se mueve impulsada por los mercados y la competencia interna.

Es aprovechar esa presión tan grande que ejercen las comparaciones entre unos y otros, y aunque a veces conlleva altos costos de duplicación (dos equipos haciendo lo mismo); canibalización (dos productos de la misma compañía que compiten entre sí), divisiones que se superponen; los beneficios son múltiples, especialmente desde el punto de vista de compromiso, innovación y diversidad en los ingresos.

6.-Comunicación

El lograr una comunicación intensa se logra a través de: 1) Sistemas informales, de reuniones interminables no programadas. Los interlocutores -procedentes de diferentes disciplinas- se reúnen informalmente para hablar de sus problemas. 2) La intensidad de la comunicación es extraordinaria, se busca que las cosas se traten libremente y con la intensidad que se necesite, que todos intervengan, fuerte orientación a la confrontación, y que las personas planteen las cuestiones

francamente y sin rodeos. 3) Se concede apoyo físico a la comunicación: pizarrones, mesas largas y rectangulares para contacto con personas extrañas, etc.

7.-Tolerancia ante el fracaso

Un atributo especial del ambiente orientado al éxito, positivo e innovador, es una tolerancia sustancial ante el fracaso.

Se tiene que estar dispuesto a fracasar; si no se estuvieran cometiendo equivocaciones no se podrían tomar decisiones. Se necesita tener aptitud para fracasar. No se puede innovar a menos que se esté dispuesto a aceptar errores. Se hace una gran cantidad de ensayos y por consiguiente se sufren algunos fracasos, que servirán de aprendizaje.

Se debe dar un gran apoyo y ánimo, protección durante los tiempos difíciles, y celebrar sus éxitos.

No es que se busque sólo fracasar, es que un gran éxito necesariamente se apoya en muchos intentos.

Una forma de minimizarlo es el diálogo regular, un intercambio franco y sincero, que no se busque ocultar las noticias malas

8.-Más que creatividad, innovación.

Hay que distinguir entre creatividad e innovación; la primera consiste en pensar cosas nuevas; la segunda en hacer cosas nuevas. Una nueva y excelente idea se puede perder sin llegar a ser de utilidad a la empresa, no por que no se hayan reconocido sus méritos, sino porque nadie ha asumido la responsabilidad de convertirla en hechos. Si no se emplean las ideas son inútiles.

Con frecuencia se cree que la creatividad desemboca automáticamente en la innovación, y no es así. Las personas creativas tienden a traspasar a otras la responsabilidad de ir al grano. Constituyen un cuello de botella. No realizan esfuerzos adecuados para que sus ideas sean escuchadas y ensayadas

9.-Productividad contando con las personas

Sólo existe una clave para lograrlo: tratar con confianza a las personas. La mayoría de las organizaciones se rigen por reglas que suponen que el trabajador medio es un vago y un incompetente, que lo único que trata es de fastidiar.

Las personas responden bien si son tratadas como adultos. Tratarlos como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas -no a la inversión de capital ni a la automatización- como la principal fuente del aumento de la productividad. Tratar a los obreros como el activo más importante.

Se debe de lograr que las personas sepan lo que sus jefes hacen, el por que de cada estrategia, para que comprendan lo bastante como para experimentar la alegría y estímulo que se siente en los altos mandos. Los directivos japoneses no se cansan en decir a los obreros que los que están en la línea son quienes mejor conocen el negocio y que la innovación y las mejoras deben proceder de allí. Si se les deja, las personas abruman a uno con ideas.

Hay que buscar que nuestra gente tenga control sobre su destino, que tenga significados. Convertir al hombre y a la mujer medianamente dotados en triunfadores. Favorecer el que las personas sobresalgan. Acentuar lo positivo. Establecer expectativas razonables y claras. Garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo.

Evitar la alabanza insincera y las artimañas, es decir, hablar de que las personas son lo más importante, y no prestarles en realidad mucha atención.

Destacan también el gran número de programas de personal que son constantemente cambiados y adaptados. Ricos sistemas de incentivos económicos y no económicos. Una gran variedad de programas experimentales o recientes.

Se habla en general del conjunto de normas y actuaciones que emanan de la convicción de que todo hombre desea hacer un buen trabajo, y que si se le proporciona el entorno adecuado lo hará.

Aspectos comunes en las instituciones orientadas a las personas:

a) El lenguaje, o términos que causan mayor impacto y que elevan la consideración social del empleado: asociado, colaborador, por mencionar algunos.

b) El considerarse a sí mismas como una extensa familia

c) Ausencia aparente de una cadena de mando rígida. Por lo que al intercambio de información se refiere, la informalidad es la norma. La gente se mueve de verdad en la empresa; la alta dirección está en constante contacto con los empleados de niveles inferiores.

Se dedica un gran tiempo a las actividades de entrenamiento y capacitación.

Se concede gran importancia a la disponibilidad de información como base para la autocomparación con los compañeros.

Estructuración menos obvia y desde luego menos niveles jerárquicos. Lo pequeño es productivo. Es más manejable e induce una mayor adhesión. Así el individuo sigue contando y puede destacar.

CONCLUSIONES

Antes de dar una conclusión global, es necesario recapitular en lo presentado en cada sección, aunque en forma general.

Al hablar sobre lo que es el comportamiento individual se pretende que en el lector quede una sensación de que todo lo escrito en las diferentes teorías "es algo que suena lógico", más no por ello quiere decir que sea simple de hacer; el entender el comportamiento humano va más allá de unas cuantas teorías psicológicas, o modelos de comportamiento, ya que la persona es única, y por lo mismo difícilmente se le podrá enmarcar dentro de un esquema generalista. Puesto que lo que lo distingue de los animales es su naturaleza, es decir, es racional y además posee una voluntad, y en su paso por el mundo estará enfocado a desarrollar esas potencialidades; la inteligencia buscará la verdad y la voluntad el bien. En cada una de sus actividades buscará siempre su desarrollo personal, que por naturaleza propia sólo logrará con la ayuda de los demás. Es esta dependencia y la comprensión de su naturaleza la que obliga a no tratar el tema de las relaciones humanas como algo muy sencillo y fácil de entender, sino como una herramienta que me permita ayudarme y ayudar a los demás a alcanzar el desarrollo de sus potencialidades, puesto que entre más

trate de buscar información acerca del tema, más podrá desarrollar un esquema propio para tratar a las personas dentro de un entorno social y laboral.

Es por ello que en esta sección se presentan diferentes teorías que permitan hacer un examen de como los expertos han tratado de hacer su propio esquema para explicar el comportamiento del hombre, sin con ello querer decir que son buenos o malos, sino más bien dar elementos de juicio al lector, para que medite acerca del tema, tome lo que le parezca adecuado y lo demás lo deseche, generando así su propio modo de entender el comportamiento de las personas. Además, siempre estará la experiencia propia, que junto con el estudio de las diferentes teorías vendrá a optimizar el criterio propio del asunto.

El hecho de que últimamente el tema de como tratar a la gente tenga una fuerte importancia, es porque sólo a través de un estudio más formal del individuo se podrá mantener una relación equitativa en el proceso productivo. Así, el entender con más seriedad, la personalidad, las necesidades y motivaciones del individuo, sus mecanismos de reacción ante el medio ambiente, y formas de actuar con la gente, invita a que quien de verdad esté interesado en tratar mejor a las personas con quien trabaja, se documente sobre los temas relacionados con el entender del hombre y su forma de actuar. Precisamente las carreras humanas y del

comportamiento del hombre están enfocadas a ayudar a entenderlo mejor y brindar herramientas que hagan más efectivo el manejo de las personas.

En lo que respecta a el comportamiento en grupo, el problema individual se complica, porque si antes era difícil entender a una persona, ahora lo será más, puesto que hay más. Es aquí donde entrará la utilidad de entender al hombre como individuo y dentro de un grupo, ya que el profesional de la Química deberá manejar grupos de personas en la búsqueda de alcanzar un objetivo de trabajo. Ahora ya puede saber, aunque brevemente, como se actúa en grupo, las interrelaciones existentes dentro de él, cómo tratar de hacer cambios y los posibles problemas con que se enfrentará al implantarlos. Pero ese saber es imperfecto, la sola lectura de la tesis no es garantía de que ya se sabe manejar y trabajar con la gente, es más bien un foco de alerta, que quiere señalar que el tema de las relaciones humanas no es tan simple, pero que el tratar de meterse en él proporciona mejores resultados tanto en el trabajo como en la vida personal, y también pretende despertar la inquietud de estudiar más al respecto de esos temas. Inquietud que por cierto es mínima en los profesionales técnicos, que al ser entrenados a pensar científicamente, creen que al hombre se le puede tratar como una ecuación diferencial, o una fórmula química.

En el capítulo tres, se busca dar una ligera idea de lo que se ha escrito en cuanto a liderazgo, pero en verdad es mínima. Sobre el tema se ha escrito mucho, y no siempre muy bueno. Necesariamente alguien que pretenda ser responsable de un grupo de personas tendrá que profundizarlo más, y sacar sus propias conclusiones al respecto. El poder y la autoridad, pueden ser dos temas que al leerlos dejen la sensación de contraponerse, pero la verdad es que lo que se pretende es hacer reflexionar sobre cómo es que estas dos variables son manejadas por el lector, y que al comparar con lo escrito saque sus conclusiones.

Finalmente, el capítulo cuatro, trata de aterrizar todas esas teorías en cuestiones muy prácticas y reales. Demostrar que aquellas organizaciones y profesionales de los negocios que han reflexionado más profundamente sobre el tema han obtenido resultados tangibles, traducibles en pesos, al cambiar su forma de ver al individuo, su trabajo y su papel dentro de la industria. Que han estudiado las diferentes teorías, han tomado lo que más les ha gustado, han construido sus propios esquemas, y los han aplicado al quehacer diario en su trabajo y forma de competir en el mercado. Pero, por sobretodo se han convencido de que el tema es importante y necesario.

Por último, y en forma global, se concluye que el estudio de todos estos temas permite obtener mejores resultados en el desarrollo de la actividad profesional, y

que el Ingeniero Químico debe de tratarlo con la misma seriedad que pone en el aprendizaje de otras materias más técnicas y científicas.

BIBLIOGRAFIA

- CRIBBIN J., James, "Leadership", 2a. Ed., AMACON, U.S.A
Ref. # 19
- HANEY V., William, "Communication and organizational behavior", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A., Cap. 3, Ref.# 14
- HARVARD BUSSINES REVIEW, "On human relations", Harper & Row Publishers, U.S.A., Ref. # 8
- JURAN J.M., "Manual de control de la calidad", 3a. Ed., Ed. Reverté S.A., Barcelona, Cap. II, Ref. # 2
- LAWRENCE R., Paul, "Cómo tratar la resistencia al cambio", Biblioteca Harvard, H.B.R., Ref. # 16
- LEAVITT J., Harold, "Managerial Psychology", 4a. Ed., The University of Chicago Press, U.S.A., Cap. 3, Ref. # 13
- LEAVITT J., Harold, "Readings in managerial Psychology", The University of Chicago Press, U.S.A., Part II, Ref. # 11
- LEVINSON, Harry, "La personalidad que logra resultados" Biblioteca Harvard, H.B.R., U.S.A., Ref. # 6
- LEWIN, Kurt, "Resolving Social Conflicts", Harper & Row Publishers, U.S.A., Part. I, II y III, Ref. # 15
- LIVINGSTON, Sterling, "Pígalión en la gerencia", Biblioteca Harvard, H.B.R., U.S.A., Ref. # 9
- MASLOW H., Abraham, "Motivation and personality", 2a. Ed., Harper & Row Publishers, U.S.A., Cap. 4, 5, 6 y 7, Ref. # 10
- MC. CLELLAND C., David, "El poder es gran motivador", Biblioteca Harvard, H.B.R., U.S.A., Ref. # 18

- MEHRABIAN. Albert. "An analysis of personality theories".
Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs. U.S.A.. Ref. # 4
- MEXICO. Revista Itsmo. "Calidad Total". Marzo-Abril 1989,
pag. 41, Ref. # 3
- MEXICO. UNAM. "Taller básico de técnicas de estudio",
Coordinación de Servicios de Orientación D.G.O.V.,
Secretaría de Atención a alumnos F.D., 1987., Ref. # 5
- PETERS J., Thomas. Waterman H., Robert. "En busca de la
excelencia". Ed. Lasser Press, México, D.F., Ref. # 1
- SAYLES R., Leonard, "Human behavior in organizations",
Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs. U.S.A., Cap. 4 y 5,
Ref. # 12
- SAYLES R., Leonard, "Liderazgo". Ed. Mc Graw Hill, México,
D.F., Ref. # 17
- SMITH E., Ronald. "Psychology: The frontiers of behavior",
1978, Harper & Row Publishers, U.S.A., Ref. # 7