

UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

" ANALISIS Y EVALUACION DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS EMPRESAS DE VERACRUZ "

TESIS

OUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LARISSA MANICA CORTES

DIRECTOR DE TESIS

REVISOR DE TESIS

INTERNAL FEDERICO AVILA VINAY C.P. M.B.A. RAMON RIOS E.

FALLA DE ORIGEN H. VERACRUZ, VER.

1994





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.

A mi madre, por su gran amor y por su continuo sacrificio durante trece años para lograr lo que ahora soy.

A mi padre, que aunque ya no esté presente siempre lo recuerdo con un gran amor.

A mi esposo por todo el apoyo que me ha brindado, por su gran confianza y sobre todo por su gran amor.

INDICE

Intro	oducción
Capi	tulo I
Mete	odología de la investigación
1.1	La apertura comercial y la calidad total de la caledad estado de la caledad de la cale
1.2	La apertura comercial y las acciones que se deben ejercer sobre el
	personal de las empresas
1.3	Planteamiento del problema
1.4	Justificación de la investigación9
1.5	Objetivo de la investigación
1.6	Hipótesis
1.7	Contenido de la investigación
•••	North Charles and the state of
Capí	tulo II
La calidad total y la calidad humana	
2.1	La calidad total y los recursos de la empresa
2.2	Las empresas y la energía humana
2.3	La calidad de la energía humana
2.4	La energía humana y el medio ambiente
2.5	La estructura del medio ambiente
2.6	La importancia del clima laboral
2.7	Las actitudes de los empleados
2.8	Indicadores del clima laboral
Capí	tulo III
	problemas o conflictos interpersonales
3.1	Los conflictos en una empresa
3.2	Los problemas o conflictos interpersonales
3.3	Las necesidades interpersonales
3.4	Fuentes de los conflictos interpersonales
3.5	Síntomas que indican la existencia de problemas o conflictos
	interpersonales

Capít	ulo IV	
Discñ	o de la investigación	42
4.1	Fuentes de información	42
4.2	Fuentes de información Diseño del cuestionario	43
4.3	Cuestionario	50
77.		Signa.
Capit	ulo V	355
Resul	tados e interpretación de la investigación	55
5.1	Empresas investigadas	55
5.2	Empresas investigadas Uniroyal	57
5.3	Homsa	59
5.4	Homsa Distribuidora J.C.B. Rullán	61
5.5	Rullán	63
5.6	Casa Ralero	65
5.7	Casa Ralero	67
5.8	Librería La Escolar	69
5.9	Constructora Ramales	71
5.10	El Diamante	73
5.10 5.11		75
	Media, gran media y desviación estandar por variable.	
5.12	Conclusión de la investigación.	76

Bibliografía

INTRODUCCION

La década de los noventa ha generado nuevas exigencias para las organizaciones. El proceso de globalización de las economías nacionales que, hasta entonces parecía sólo un proyecto, se empezó a llevar a cabo y sus primeros efectos ya se dejan sentir.

El proceso de globalización de las economías nacionales, característico de la década de los noventa, ha generado serias preocupaciones en muchas organizaciones. El proteccionismo, las ineficiencias de los sistemas de trabajo, el uso de tecnologías caducas, la calidad deficiente de los productos y servicios, y la falta de productividad de las empresas, se ven como serios obstáculos para enfrentarse a una economía mundial cada día más competitiva y exigente.

En este contexto, gran número de organizaciones han iniciado el proceso de reestructuración interna como una necesidad para la supervivencia. De ahí que muchas empresas están inmersas en procesos de revisión de muy diversos aspectos, que van desde la estructura organizativa, la administración de recursos, los procesos y sistemas de trabajo y su desarrollo tecnológico, entre otros. Ahora bien, una de las cuestiones que esta resaltando mucho en este decenio es la relación entre la productividad, la calidad de los productos o servicios y los recursos humanos de la empresa.

La supervivencia de las organizaciones en la dinámica de desarrollo, marcada por una competencia global, creciente y agresiva, exige mayor calidad y excelencia en los productos o servicios que brindan. Y no cabe ninguna duda, que uno de los factores básicos para el logro de esta calidad necesaria es el personal. A través de éste se difunde la imagen y prestigio de la organización, y de él depende la calidad de los productos o servicios ofrecidos a la clientela. Una cara poco amable, un producto deficiente o un mal servicio implica la pérdida de clientes reales y potenciales.

Así mismo, está comprobado que uno de los factores decisivos para contar con un personal preocupado por la calidad y la excelencia es el ambiente de trabajo de la organización. Pero la calidad del ambiente de trabajo no se instaura por decreto, ni se puede imponer; es resultado de la conjunción de factores que se viven cotidianamente en el interior de las organizaciones y que se interrelacionan e influyen en el comportamiento del personal.

Entre los principales factores que constituyen el ambiente de trabajo están los siguientes: la imagen que tiene el personal de su organización, el nivel de identificación que tiene con su empresa, LAS RELACIONES DE TRABAJO QUE ESTABLECE CON SU JEFE INMEDIATO Y CON SUS COMPAÑEROS, el estilo de liderazgo, la participación del personal en la toma de decisiones, la satisfacción en el trabajo y el salario recibido por realizarlo, la evaluación del desempeño y las oportunidades de desarrollo que reciben, la aplicación de políticas de personal, y las condiciones físicas de trabajo.

Todos estos aspectos conforman el ambiente de trabajo de las organizaciones e influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño del personal.

Para efectos de este trabajo se hablará exclusivamente de uno de los factores considerado como más importante en el medio ambiente de las organizaciones: Las relaciones de trabajo que establece el personal con su jefe inmediato así como con sus compañeros.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 LA APERTURA COMERCIAL Y LA CALIDAD TOTAL

La negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canada ha generado serias preocupaciones entre las organizaciones.

El crecimiento de la competencia es una constante que acompaña de ahora en adelante al hombre que produzea o comercie algo. Esto es una realidad que debe afrontar desde el pequeño negocio unipersonal hasta la gran empresa, pasando por la pequeña y la mediana; y desde el negocio privado hasta el público.

Todo esto obliga a que todas las empresas mexicanas busquen la optimización en lo que hacen si quieren mantenerse vivas y, obviamente, si además pretenden crecer. Y esto actualmente sólo tiene un camino: La Calidad Total,

La Calidad Total es el proceso de gestión por el cual las empresas tratan de sobrevivir y crecer en un mundo competitivo, y que tiene una figura central protagonizada por el cliente. A el están orientados todos los esfuerzos de las empresas para tratar de ser mejores, y lograr de esa manera un mejor posicionamiento frente a la competencia.¹

La Calidad Total propone a las empresas ser fanáticas de sus clientes, ya que el cliente es un ser que, a pesar de estar fuera de la empresa, con sus decisiones puede hacer mucho con respecto a la continuidad de esta. La Calidad Total es una "forma de vida" que deben adoptar las empresas de ahora en adelante.

Sin embargo, implementar la Calidad Total en una empresa no es nada fácil. Hay antecedentes que señalan que muchas empresas han fracasado en el intento de implementar la Calidad Total porque el estilo de vida de la empresa, su personalidad, sus costumbres, no han admitido ni las herramientas ni el tipo de vida que se imponen en la Calidad Total. En otros casos parece que se ha fracasado porque no se eligió bien el momento de empezar, pues cuando se intentó hacerlo, el ánimo de los componentes de la organización no era el más oportuno para acatar de buena manera los contenidos de la Calidad Total, que en el fondo propone una mayor dedicación y abocación al trabajo.

¹ Las Personas: La clave para el éxito de su empresa. Heberto Mahon, Editorial Vergara, gina 19

Estos antecedentes han demostrado que las barreras han estado en las personas de la empresa y no en su tecnología. Hay personas que creen que la optimización del negocio radica especialmente en la tecnología. Y esto es seguramente una equivocación, pues debe aceptarse que, de ahora en adelante, la tecnología en cualquier rubro será algo de cada vez más fácil acceso. Por lo tanto se debe asumir que el elemento diferenciador entre las empresas no estará en la tecnología sino en los HOMBRES Y MUJERES que dentro de la empresa la hagan funcionar.

1.2 LA APERTURA COMERCIAL Y LAS ACCIONES QUE SE DEBEN EJERCER SOBRE EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS

Como se explicó anteriormente, el factor humano es considerado hoy en día como el más importante dentro las empresas. Ahora bien, ante las exigencias de calidad y productividad provocadas por la apertura comercial, las empresas mexicanas se ven obligadas a ejercer ciertas acciones sobre su personal. Sólo estas acciones permitirán a las empresas sobrevivir ante la gran competencia que se aproxima y al mismo tiempo permitirán el logro de la Calidad Total en la misma. Estas acciones son las siguientes:

1. La Capacitación.

La capacitación es un elemento fundamental para enfrentar a la intensa competencia. Por capacitación se debe entender no sólo la transmisión de nuevos

conocimientos o habilidades, más importante es entender en primer lugar esta capacitación como un proceso de concientización y de cambio mental, de actitud hacia el trabajo, de comprensión de que cada individuo recibe de la sociedad lo que le aporta a ésta, que se obtienen mejores resultados trabajando en equipo y colaborando con el sistema y que el camino para elevar el bienestar de cada uno y de todos es a través de ésta nueva actitud y nuevas acciones.

2. Flexibilizar las relaciones laborales.

Otra acción muy importante, es que las empresas deben buscar y encontrar medios para flexibilizar las relaciones laborales optimizando al mismo tiempo sus recursos. Para esto es necesario contar con una planta laboral con habilidades polivalentes, con una movilidad que no este restringida ni por actitudes personales negativas, ni regulaciones legales, ni contractuales, ni sindicales. Y para llegar a esta condición es necesario apoyarse en la capacitación, en la negociación colectiva y en todas aquéllas herramientas de recursos humanos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se menciono anteriormente, la capacitación y flexibilizar las relaciones laborales son las acciones más importantes que deben de realizar las empresas de ahora en adelante. Una empresa que pretenda implantar la Calidad Total como una nueva forma de vida para sobrevivir, debe forzosamente realizar estas acciones.

Desafortunadamente, flexibilizar las relaciones laborales en las empresas mexicanas no es tan fácil, ya que generalmente en la mayoría de ellas existen problemas entre su personal.

Estos problemas son los siguientes:

- a) Hostilidades personales entre los miembros
- b) Miembros problema que son apáticos o que no se integran
- c) Miembros activos y destructivos
- d) Luchas por el poder entre los miembros
- e) Descontento con el liderazgo
- f) Insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad que existe en el grupo de trabajo.

Todos estos problemas distorcionan el trabajo de grupo, volviéndolo ineficiente e improductivo. La existencia de estos problemas provoca que las empresas mexicanas fracasen en sus intentos por implementar la Calidad Total ya que, todos estos problemas provocan un ambiente adverso para que ésta se pueda lograr.

1.4 IUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a lo anterior, considero necesario realizar una investigación en algunas empresas del Puerto de Veracruz, con el objeto de conocer si existen estos problemas entre su personal. Así mismo, considero que esta investigación es de gran ayuda para poder determinar si estas empresas están preparadas para adoptar o implementar el modelo de la Calidad Total.

1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El objetivo de esta investigación es: Estudiar y definir la existencia de problemas interpersonales en las empresas del Puerto de Veracruz.

1.6 HIPOTESIS

Este trabajo trata de demostrar que: Las características de las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo de las empresas del Puerto de Veracruz son opuestas a las requeridas en los nuevos modelos de trabajo, donde se requiere de una planta laboral con habilidades polivalentes, con una movilidad que no este restringida por actitudes personales negativas.

1.7 CONTENIDO DE LA INVESTIGACION

Este trabajo de investigación esta dividido en cuatro partes o capítulos:

El primer capítulo se denomina "La calidad total y la calidad humana" y en el se resalta la importancia de las personas en las empresas. En el se explica que las empresas funcionan con la energía que aportan los hombres y mujeres, que la calidad total en una empresa depende de la calidad de la energía que aportan estos. Así mismo se explica que la calidad de la energía de estos hombres y mujeres depende en gran parte del medio ambiente que exista en la organización.

El segundo capítulo se denomina "Los problemas o conflictos interpersonales en las organizaciones" y en el se explica que para que una empresa pueda implementar la Calidad Total debe forzosamente estudiar las relaciones de trabajo entre su personal y sus dirigentes. Así mismo este capítulo explica los problemas interpersonales que se presentan en la mayoría de la empresas, se explican sus causas, sus efectos, así como algunos comportamientos negativos que son derivados de éstos.

El tercer capítulo se denomina "Diseño de la investigación" y en él se explican las fuentes de información que se utilizaron para la realización de la investigación, así mismo se explica detalladamente el principal instrumento de la investigación: El cuestionario que se aplicó entre los empleados de las empresas. En este capítulo se encuentran definidas las variables que se investigaron con el cuestionario.

El cuarto y último capítulo se denomina "Resultados e interpretación de la investigación" y en él se enumeran las empresas que se escogieron para la investigación. Así mismo se presentan las gráficas de los resultados que se obtuvieron en los cuestionarios, estas gráficas se presentan por empresa. Y por último se presenta la conclusión de la investigación.

CAPITULO II

LA CALIDAD TOTAL Y LA CALIDAD HUMANA

2.1 LA CALIDAD TOTAL Y LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Durante muchos años, al preguntarse cuál es el fin o el objetivo de las empresas, la respuesta generalizada se acercaba a lo siguiente: el objetivo de las empresas es obtener determinada renta, lo cual le permite mantener su continuidad.

Hoy en día el objetivo de la empresa, y según el planteamiento de la Calidad Total, ha cambiado: el objetivo de las empresas es satisfacer al cliente. La renta que procede del cliente y que permite dar continuidad a la empresa, es una consecuencia Obviamente, una consecuencia imprescindible. El objetivo que debe ser perfectamente conocido por todos los componentes de la empresa es satisfacer al cliente. En consecuencia, el enfoque actual de las empresas desde la aparición de la Calidad Total es concreto:

El cliente es un fin y no un medio

Ahora bien, para lograr este fin tan delicado e importante, las empresas cuentan con recursos o medios. Es bien conocido que son muchos los recursos que utiliza cualquier empresa para lograr su objetivo. Y sabido es también que, finalmente esos recursos pueden ser agrupados en dos grandes grupos: Recursos Materiales y Recursos Humanos. Pero también se sabe perfectamente, y debiera estar genéricamente aceptado, que los Recursos Humanos y los Recursos Materiales no tienen el mismo peso en el logro del objetivo empresario. En síntesis, uno de los dos recursos tiene sobradamente mayor peso que otro. Sin embargo, a veces eso no rodos lo entienden.

En el terreno laboral, con personas preparadas y dispuestas se pueden aprovechar bien los recursos materiales, y complacer adecuadamente al cliente. En cambio, con personas no preparadas ni dispuestas por más recursos materiales que se tengan no se les aprovechará debidamente. Porque, en definitiva, el recurso principal que tienen las empresas para lograr la Calidad Total, el es el Recurso Humano. En consecuencia:

La Calidad Total depende de las personas

2.2 LAS EMPRESAS Y LA ENERGIA HUMANA

Las empresas funcionan básicamente con el aporte que entregan los hombres y las mujeres que las conforman. Las máquinas solas, con su propia energía, no podrían producir plenamente los resultados esperados por el eliente.

Lo que las personas entregan en la empresa para que esta funcione es energía. Si las personas no entregan su energía, obviamente la empresa no funcionaría. Basta para comprobarlo visitar una fábrica de proceso discontinuo un domingo, o un hospital sin médicos ni enfermeras, o un supermercado donde nadie repone mercancía en los estantes ni atiende las cajas.

Es válido entonces decir que la empresa es un sistema compuesto por máquinas, materias primas, herramientas, etc, que para que funcione es necesario infundirle energía humana. Por esto, puede afirmarse con toda certeza, que:

La empresa es un sistema que funciona con energía humana

Ahora bien, la entrega de energía humana permite hacer funcionar a la empresa, pero no significa que solamente con ello la empresa logrará la Calidad Total.

Un jefe que conduce mal a su grupo, una telefonista que deja inconforme a quien ha querido hablar con la empresa, un operario que olvidó colocar una pieza

donde debía, son ejemplos de personas que han entregado energía humana a sú carea, pero sus resultados han sido negativos. Lo cual seguramente ha generado un cliente defraudado. En conclusión, la entrega de energía humana no significa por sí sola el logro de la Calidad Total en una empresa, el logro de ésta depende de la CALIDAD de la energía humana disponible.

2.3 LA CALIDAD DE LA ENERGIA HUMANA

En muchas empresas la energía humana que aporta su personal no tiene la calidad necesaria para producir resultados favorables. Algunas razones son las siguientes:

- Las personas hacen mal su tarea porque no saben hacerla. De esta manera entregan su energía, pero esta no es aprovechada. En muchos casos, con el paso del tiempo, y a fuerza de ensayo y error, la persona termina aprendiendo su tarea habiendo dejado atrás mucha energía desaprovechada y, quizá muchos elientes disgustados.
- Las personas que saben hacer su tarea, pero no pueden por alguna razón. En
 ocasiones esas razones son valederas y de fuerza mayor, y otras, no tanto, y a
 veces son transitorias. Lo cierto es que también se desperdicia energía humana

porque alguien, aunque quiera, no puede hacer lo que la empresa necesita, produciendo errores que en el peor de los casos, los descubre el cliente.

3. Las personas saben y pueden hacer su tarea, sin embargo la hacen mal porque no quieren hacerla bien. Esto es un problema de actitud, a veces transitorio y accidental, pero muchas veces en las organizaciones esa actitud se prolonga y además, a veces, se generaliza. Lo cierto es que, a menudo, no se aprovecha la energía humana disponible en las organizaciones porque, por alguna razón justificada o no, quienes la entregan lo hacen a medias.

En definitiva, cuando el cliente recibe algún producto o servicio que no satisface sus expectativas es porque quien lo hizo no sabía hacerlo, o no podía, o no quería hacerlo. Las empresas tienen en sus manos toda la responsabilidad. Si las personas no saben hacer su tarea es porque no les han enseñado, o porque no aprenden por no tener capacidad, lo cual habla de un error en la selección de personal. Si no puede, es porque no tiene los medios o herramientas, es decir, que la organización no los pone a su disposición. Y, si no quiere, es porque algo ocurre en la organización que no incentiva su voluntad para hacer las cosas bien.

Por lo tanto, las empresas tienen la mayor responsabilidad para que la energía humana sea bien aprovechada, y rinda de manera tal que pueda contribuir al logro de la Calidad Total.

2.4 LA ENERGIA HUMANA Y EL MEDIO AMBIENTE

El término medio ambiente suele referirse, en la ecología, a todo aquello que rodea la vida del hombre. Así mismo, se utiliza este término para referirse a la vida en el trabajo.

El medio ambiente es eso en lo cual todos los días penetran las personas cuando llegan de su casa al trabajo, y que todos los días dejan cuando, terminando la jornada de trabajo, vuelven a su hogar.

Cuando una persona enfrenta la responsabilidad de ganarse la vida, tiene dos posibilidades de hacerlo: trabajar en forma independiente, o trabajar en relación de dependencia. En el primer caso ella misma se crea el medio ambiente que la envolverá mientras trabaja. En el segundo caso, ingresa a una empresa, sea pequeña o grande, que ya tiene su propio medio ambiente en la cual se verá inmersa.

Cuando una persona ingresa a una organización, trae consigo algo propio, su forma de ser. Siente, piensa y actúa de una manera personal. Trae todo eso que hace que sea él mismo. Es todo lo que ha heredado más lo que ha aprendido a ser. Posee sus creencias, sus ideas, sus mitos, sus héroes, sus costumbres, su libertad, etc.

Al entrar a una organización, tendrá que adaptar todo lo que trae a lo que es la organización en la cual se inserta y al medio ambiente que esa organización le brinda. Se deberá adaptar a las normas, políticas, reglamentos, a un jefe, a una tarea, a un grupo.

Todo esto que incide sobre la persona y que hasta la modifica, le hace sentir bien o le hace sentir mal, le incentiva a que haga bien su tarca o a que la haga regular o mal, es el medio ambiente de la empresa. Eso es lo que hace al fin que el hombre entregue su energía plenamente, o la escatime o la desperdicie.

2.5 LA ESTRUCTURA DEL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente que rodea a las personas en el trabajo tiene tanta importancia que puede hacer fracasar cualquier intento empresarial por llegar a la Calidad Total.

El medio ambiente existente en una organización es la resultante de la suma de la cultura y el clima existente en la organización.

La cultura de un grupo es aquello que viene del pasado y que esta impregnado en cada uno de los componentes. Son las creencias, los héroes, las costumbres arraigadas en cada uno. La cultura es la forma de ser, la personalidad, de un grupo social. La cultura de un grupo es generada por los hombres y mujeres que van pasando

por el mismo, y es condicionante del grupo actual y vigente. La cultura es una fuerza que parte desde dentro de los grupos y que los orienta en su funcionamiento.

El clima, es un estado transitorio, es el aire que se respira en la organización. El clima es el estado anímico del grupo. El clima del grupo también es generado por los propios hombres y mujeres que lo conforman, siendo a su vez, condicionante de su comportamiento. El clima es ese manto que está cubriendo los movimientos de la gente en las empresas, y que hoy tiene un color alentador y positivo, y mañana otro que más de invitar a crecer o construir, sugiere esperar, o lo que es peor, abandonar la lucha.

Tanto la cultura de una empresa (su personalidad) como el clima (el estado de ánimo de su gente) son gestadas por las personas que la componen, y a su vez tienen incidencia en sus comportamientos.

El medio ambiente de una empresa, es la atmósfera que rodea al hombre en el trabajo. Que puede favorecer o entorpecer la energía humana que el hombre entrega a la empresa para hacerla funcionar. Este medio ambiente hace que en la organización prevalezca la participación, el sentido de equipo o no, la delegación amplia o la delegación restringida, el control equilibrado o exagerado, el respeto por el cliente o no.

El medio ambiente, es decir, la suma de cultura y clima incide sobre el comportamiento de los hombres, pero también incide sobre el tipo de organización existente, ya que ésta al fin es la resultante del comportamiento de las personas.

Para implementar la Calidad Total en una empresa es necesario que las condiciones estén dadas es en totalidad. Es inútil hacer un esfuerzo por implementar la Calidad Total en una organización con un clima adverso, o donde prevalece una cultura con componentes no coherentes con lo que necesita la Calidad Total para florecer plenamente. En otras palabras, cuando se pretende implementar la Calidad Total en una empresa, es IMPRESCINDIBLE conocer cuál es el estado del medio ambiente. Será necesario estudiar las relaciones o convivencia de las personas con la organización formal, con sus dirigentes, con la tarea, y con el grupo. Además, se tendrán que estudiar algunos aspectos de la organización como son: la organización básica, la selección de personal, el desarrollo del personal y el sistema de comunicaciones entre otros.

2.6 LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El clima de un grupo (o la moral como se llama también) ha comenzado ha recibir mayor atención en el ámbito laboral en los últimos años, aunque en otros ámbitos distintos al laboral siempre haya sido tomado en cuenta.

Por ejemplo, en tiempos de guerra, ha sido preocupación de los líderes tomar conciencia del clima de las poblaciones civiles o de los ejércitos.

Un buen clima o una alta moral han sido considerados como condicionantes para ganar una guerra y viceversa.

En el deporte es observable cómo un equipo con mal clima o una baja moral entre sus componentes tiene más posibilidades de ser vencido que otro que tenga internamente un estado distinto.

De ahí, la importancia de las arengas de los que conducen grupos para mejorar el clima (o para elevar la moral) pues ello tiene peso psicológico y, por eso, muchas posibilidades de incidir en los rendimientos del grupo.

Como se dijo en páginas anteriores, el clima de un grupo es el estado anímico que el mismo revela y que puede ser, obviamente, bueno o malo.

22

El clima laboral está referido directamente a lo que con frecuencia se denomina la moral del grupo. Ahora bien, la moral del grupo es la expresión compuesta de las actitudes de los diversos individuos empleados en una misma empresa.¹

La moral del grupo describe el nivel de actitudes favorables o no favorables de los empleados con relación a rodos los aspectos de su trabajo: el puesto, la compañía, sus tareas, las condiciones de trabajo, sus compañeros de trabajo, los supervisores y demás.

En general, un grupo humano revelará buen clima o una alta moral cuando en su comportamiento aparezcan ciertos indicadores o actitudes, mientras que manifestaran un mal clima o una baja moral cuando, obviamente, exhiban las actitudes contrarias.

Algunas de estas actitudes son las siguientes:

Buen clima

Mai clima

- Entusiasmo

- Apatía

- Optimismo

- Pesimismo

- Equipo

Individualidad

¹ Las Personas: la clave para el éxito de su empresa. Heberto Mahon. Editorial Vergara. Página 50

Cuando más cercano a la apatía se encuentre un grupo, su clima será malo. Cuando más cercano al entusiasmo, mejor será el clima. Lógicamente, cuando un grupo revela entusiasmo es posible que haga su tarea con la máxima entrega, lo cual hablará de un buen terreno para implementar la Calidad Total. Por el contrario, cuando revela apatía serán vanos los intentos para conseguirlo.

2.7 LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Como ya se mencionó, el clima de trabajo o la moral en este, describe el nível de actitudes favorables o no favorables de los empleados con relación a todos los aspectos de su trabajo: el puesto, la compañía, las tareas, las condiciones de trabajo, sus compañeros de trabajo, los supervisores y demás.

Es muy importante que una empresa que pretenda implementar la Calidad Total estudie y observe las actitudes de su personal ya que estas actitudes influyen directamente en el desempeño del personal principalmente en dos sentidos:

Subjetivo: Que es la manera como los individuos perciben y viven en su organización. Esto se refleja en su estado de ánimo cotidiano, en la identificación que tienen con su empresa, en el compromiso que sienten con su trabajo, en la filiación emotiva y el cariño que sienten hacia la institución y hacia sus compañeros, así como en el sentido y el orgullo de pertenencia.

Objetivo: Que es la manera en que perciben la eficiencia y eficacia en el desempeño del trabajo, tanto individual como de la empresa en su conjunto. Esto tiene que ver con la calidad que logra el personal y la organización en la realización de las actividades que les corresponden y con la calidad y oportunidad del servicio que brindan a sus clientes internos y externos.

Ahora bien, una actitud es la manera como un individuo tiende a interpretar, entender o definir una situación o sus relaciones con los demás. Las actitudes son los gustos o disgustos del individuo dirigidos hacia las personas, cosas o situaciones o combinaciones de las tres.¹

Las actitudes de los empleados difieren en clase, en fuerza y en el grado en que se manifiestan o están latentes, abiertas o escondidas. Las actitudes de los empleados salen a la luz de dos maneras básicas:

- 1. A través de las declaraciones expresas del individuo.
- 2. Por su conducta relativa al tema de la actitud.

Un empleado puede decirle a otra persona que le desagrada la compañía la cual trabaja o puede demostrar su actitud mediante su excesivo ausentismo al trabajo.

¹ Administración de personal. Dalton E. Mc Farland. Fondo de cultura económica. P4g.583.

Una conducta abierta o manifiesta es el reflejo más fiel de las actitudes, pues un individuo puede no tener facilidad para expresar verbalmente cómo se siente respecto a algo, o bien, ésta no se manifiesta por educación, por conveniencia, o por otras razones. Además de las declaraciones y la observación de la conducta, las actitudes se pueden descubrir a través de muchos sutiles movimientos y otros indicios como gestos, expresiones faciales, y el tono de la voz.

2.8 INDICADORES DEL CLIMA LABORAL

Existen varios comportamientos o actitudes en el ámbito laboral, que son ciertos indicadores del clima o moral laboral vigente en el grupo, que revelan a simple vista en que grado están dadas las condiciones para llevar adelante la Calidad Total.

Estos indicadores son los siguientes:

Las quejas: Elpersonal elevará sus quejan cuando algo relativo a la
relación laboral no satisface sus expectativas, siendo un claro indicador
de que el clima no es bueno. Aunque se debe estar atento, pues a veces
no hay reclamaciones por diversas razones (temor, etc) y el clima sin
embargo no es bueno.

- La indisciplina: Toda ruptura de las normas, sean estas explícitas o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa, siendo un ejemplo de ello la falta de puntualidad en la entrada al trabajo, el producir comportamientos no acordes con lo esperado, etc. Cuando abundan casos de indisciplina en un grupo, esto está indicando que el clima no es bueno.
- Paros o huelgas: Son una forma de protesta contra la empresa, o sus autoridades, o sus políticas o sus decisiones; por lo cual claramente deben ser tomados como indicadores de mal clima.
- Bajo rendimiento: Muchas veces el rendimiento es bajo intencionadamente, también como una forma de protesta hacia la empresa; siendo por lo tanto un elocuente indicador de un mal clima de trabajo.
- Ausentismo: En muchos casos el ausentismo no es justificado, siendo, cuando así ocurre, una clara manifestación de no tener interés por trabajar, o en el peor de los casos, de intentar causar un mal a la empresa; ambos hechos son indicadores de un mal clima laboral.

 Alta rotación: Cuando el personal cambia de trabajo, abandonándo la empresa, con mayor frecuencia de lo normal es índice de disconformidad, y por ende de mal clima.

Sin lugar a dudas, si una empresa quiere implementar la Calidad Total deberá revisar cómo están estos indicadores naturales reveladores del clima laboral reinante. Si estuviera fuera de lo esperado, deberán tomarse medidas para hacerlos desaparecer, pues su presencia estará indicando un clima no propicio para implementar la Calidad Total y, en consecuencia, esta no podrá prosperar.

CAPITULO III

LOS PROBLEMAS O CONFLICTOS INTERPERSONALES

En el capítulo anterior se explicó que para que una empresa pueda implementar la Calidad Total como una nueva forma de vida, es necesario que las condiciones estén dadas en su totalidad. Será inútil que una empresa haga intentos por implementarla con un clima organizacional adverso o bien con la existencia de una cultura con componentes no coherentes con lo que necesita la Calidad Total para florecer plenamente.

Una empresa que desce implementar la Calidad Total debe FORZOSAMENTE revisar y estudiar las relaciones o convivencia de su personal con la organización, con sus dirigentes, con el grupo y con la tarea. Así mismo tendrá que revisar y estudiar algunos aspectos de la misma organización como son: la organización básica, la selección del personal, el desarrollo del personal, y el sistema de comunicaciones.

Si las empresas encontrarán problemas en algunos de estos aspectos deben inmediatamente tomar las medidas o acciones necesarias para hacerlos desaparecer, pues su presencia estará indicando un clima no propicio para implementar la Calidad Total y, en consecuencia, esta no podrá prosperar.

Este es el caso de la mayoría de las empresas mexicanas, las cuales tienen problemas debido a que las relaciones entre los miembros de la misma no son armoniosas, por lo cual se ven obligadas a realizar dos acciones principales para poder implementar la Calidad Total y de este modo sobrevivir ante la inmensa competencia que se aproxima. Como se mencionó anteriormente estas acciones son: la capacitación y flexibilizar las relaciones laborales entre sus miembros.

Los problemas que presentan estas empresas son llamados problemas o conflictos interpersonales y entre ellos se encuentran los siguientes: hostilidades personales entre los miembros, miembros problema que son apáticos o que no se integran, miembros activos y destructivos, luchas por el poder entre los miembros, descontento con el liderazgo e insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo.

A estos problemas o conflictos interpersonales está dedicado este capítulo.

3.1 LOS CONFLICTOS EN UNA EMPRESA

Antes que nada, un conflicto en una organización es un desacuerdo entre dos o más miembros de la empresa, debido al hecho de compartir recursos escasos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen status, metas, valores o ideas diferentes.

Se considera al conflicto como un proceso en el cual una persona o personas (A) hacen un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de la otra persona o personas (B) mediante alguna clase de bloqueo que hará que la persona o personas B no consigan alcanzar sus metas o lograr sus intereses.²

Hay tres tipos posibles de conflicto en la vida de una organización: Conflictos entre personas (interpersonales), conflictos entre las unidades o grupos de la organización y por último conflictos entre la organización y otras organizaciones.

Conflictos entre personas (interpersonales). Los conflictos entre personas pueden ser entre los mismos trabajadores de la empresa o entre un trabajador o trabajadores y su superior. El conflicto entre compañeros a menudo se limita a una competencia por el reconocimiento y el progreso y también cuando los individuos

¹ Administración de Recursos Humanos. O. Jeff Harris, Jr. Editorial Limusa. Página 364

² Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Prentice Hall. Página 299

muestran una gran ambición. El conflicto entre el subordinado y su superior se rige por un conjunto diferente de reglas. En un sistema burocrático el subordinado a menudo oculta su conflicto a su superior manifestando su desacuerdo de manera más aceptable o menos visible que un conflicto abierto, ya que un conflicto abierto entre el superior y el subordinado puede dar como resultado la separación voluntaria o involuntaria del subordinado.

Conflictos entre unidades de la organización. Las estructuras de la organización están divididas lateralmente y verticalmente en unidades: departamentos, secciones, divisiones o sucursales. La especialización de las tareas y los procedimientos ordenados separan a las unidades entre sí. Las ordenes para llevar acabo estas tareas pueden poner a las unidades en conflicto si se llevan acabo escrupulosamente y sin tener en cuenta los supremos objetivos de la firma. Por ejemplo, los departamentos de ventas pudieran querer vender a todo el que puedan, pero el departamento de crédito puede oponerse a conceder crédito tan libremente como lo querría el personal de ventas.

Conflictos entre la organización y otras organizaciones. El conflicto entre organizaciones de la misma esfera económica ha sido considerado descable en muchos países, ya que por lo regular, este tipo de conflicto recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a precios más bajos y a una utilización más eficiente de los recursos.

3.2 LOS PROBLEMAS O CONFLICTOS INTERPERSONALES

Los conflictos o problemas interpersonales generalmente hacen que las personas se rechacen entre sí o que se opongan a su influencia mutua. Toda persona puede oponerse, retardar, dejar de ayudar o sabotear a otra.

Los problemas interpersonales traen resultados negativos para una empresa. Provocan que se deteriore la cooperación y el trabajo en equipo. Aparece la desconfianza entre aquéllos que necesitan coordinar sus esfuerzos. Algunos individuos se sentirán deteriorados y se deteriorará la autoimagen de otros. Así mismo, disminuye el nivel de motivación de algunos empleados.

3.3 LAS NECESIDADES INTERPERSONALES

La gente necesita gente. Todo ser humano, puesto que vive en una sociedad, debe establecer un equilibrio entre él y su ambiente humano, de la misma manera que debe establecerlo entre él y su mundo físico. La naturaleza social del hombre crea algunas necesidades interpersonales, que debe satisfacer en cierta medida al tiempo que evita causarse daño a sí mismo. Aunque cada persona presenta diferentes grados de necesidad y distintos mecanismos para manejarlos, la gente tiene tres necesidades interpersonales en común:

La necesidad de incorporación. Que es la necesidad de mantener una relación satisfactoria entre el yo y la demás gente con respecto a la interacción o al sentido de pertenencia a un grupo. A algunas personas les gusta estar todo el tiempo con orras; desean pertenecer a organizaciones, interactuar, asociarse. Otras buscan mucho menos contacto; prefieren estar solas para interactuar al mínimo, para permanecer apartadas de los grupos, para conservar su intimidad.

La necesidad de control. Es la necesidad de mantener una relación satisfactoria entre uno mismo y las demás personas con respecto al poder y la influencia. En otras palabras, cada persona tiene la necesidad de controlar, en cierta medida, su situación, para que su medio pueda predecirse. Por lo general, esto significa controlar a otra gente, porque ésta es el agente principal que lo amenaza y da origen a una situación impredecible e incontrolable. Esta necesidad de control varía entre aquéllos que desean controlar todo su medio, incluyendo a la gente que los rodea, y los que no desean controlar a nadie en ninguna situación, sin importar lo positivo que resultaría hacerlo.

En este aspecto, una vez más, cada quien es diferente en cuanto al grado en que desea controlar a los demás. Además cada uno es diferente en cuanto al grado en que desea que las denás personas lo controlen, entre aquéllos que desean ser completamente controlados y dependen de otros para que tomen decisiones por ellos y aquéllos que no desean ser controlados bajo ninguna condición.

La necesidad de afecto. Es la necesidad de mantener una relación satisfactoria entre el yo y las otras personas con respecto al amor y el afecto. En el ambiente de trabajo esta necesidad nunca se hace evidente. Se presenta en forma de amistad. En esencia, el afecto es una relación entre dos personas solamente, una relación de pareja. En un extremo se encuentran las personas a las que les agrada tener relaciones personales muy cercanas con cada individuo que conocen. En el otro extremo se encuentran aquéllos a los que les gusta que sus relaciones personales sean algo impersonales y distantes, quizás amistosas, pero no cercanas o íntimas.

3.4 FUENTES DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Las fuentes del conflicto interpersonal son numerosas y variadas, pero los problemas tienden a agruparse en tres categorías generales:

1. Diferencias individuales. No hay personas idénticas. Los temperamentos de los individuos varían. Algunas personas son agresivas, otras son pasivas. Algunas son extrovertidas, otras prefieren ser introvertidas y ególatras, algunas personas son sumamente ambiciosas en tanto que otras buscan preservar y proteger lo que ya tienen. Un trabajador puede buscar una situación de trabajo que intensifique al máximo su interacción social, en tanto que otro puede preferir el aislamiento. Un individuo preferirá la independencia al tomar decisiones: en

tanto que otro preferirá consultar las opiniones e ideas de los demás antes de actuar. Un trabajador puede soportar las críticas y dificultades con un alto grado de tolerancia, en tanto que otro puede reaccionar emocionalmente al más ligero reto personal.

Las actitudes y acciones de los individuos difieren también en los factores de trasfondo, que abarcan diferencias educativas, culturales, sociales y raciales y otros factores similares. Las diferencias que se presentan en los antecedentes de los trabajadores, debido a las variaciones, tienden a influir en sus valores filosóficos. La filosofía de un individuo proporciona una serie de lineamientos o principios que rigen su vida. Debido a que los antecedentes de las personas son diferentes, su filosofía tiende a ser diferente. Las diferencias de filosofía (las que determinan las guías de acción) tendrán una influencia directa en el comportamiento del individuo, y pueden ser causa significativa de los conflictos interpersonales cuando interactúan filosofías contrapuestas.

2. Diferencias de percepción. La percepción individual es el conocimiento consciente de los sucesos o acontecimientos en torno a uno. Debido a que la mayoría de la gente visualiza las actividades en su ambiente, existe una tendencia a clasificar los acontecimientos de manera positiva y benéfica o amenazadora y derogatoria. Las percepciones que tienen los trabajadores de su ambiente de trabajo tienen una influencia directa e importante sobre el desarrollo y eliminación del conflicto. Cuando el trabajador ve algo en su

ambiente que parece ser positivo o favorable para él lo aceptará, pero, cuando un acontecimiento parece ser amenazador tiene casi una reacción instintiva de luchar, de resistirse y de tratar de dominar la fuerza amenazadora. No importa si la percepción es exacta o inexacta. Si se percibe que la acción o fuerza es amenazadora, se originarán tensiones y resistencias. Hay muchos acontecimientos que pueden causar percepciones de situaciones amenazadoras, lo cual puede ocasionar tensiones y contraposiciones. Algunos ejemplos de percepciones que conducen a un posible conflicto son:

Pérdida de autoridad

Si un trabajador observa que las acciones de otros representan una amenaza a su derecho de actuar y tomar decisiones, esta percepción, por lo general, originará un aumento de tensiones y hostilidades potenciales. Las disputas jurisdiccionales suelen efectuarse en situaciones como ésta.

Incompatibilidad

Si un trabajador percibe que las expectativas y exigencias de otros individuos son incompatibles con él y rechaza algunas (o todas) las influencias de tales individuos. Por ejemplo si un supervisor siente que su jefe y sus subalternos son incompatibles y le plantean exigencias inconciliables, puede oponerse y resentir las fuentes de dichas exigencias contrapuestas.

Trato injusto o desigual

Si un trabajador siente que esta recibiendo un trato que lo discrimina a favor de otro, por lo general esta percepción negativa provocará tensiones hacia el discriminador y algunas veces contra el trabajador favorecido por la acción. La envidia, en particular, crea el conflicto entre los individuos. Un trabajador puede sentir hostilidad o resentimiento cuando siente que ha sido castigado injustamente, recompensado inadecuadamente o tratado arbitrariamente y no tiene la oportunidad de que lo escuchen.

Incongruencias del status

Cada trabajador tiene una percepción de su posición en relación a la posición social, estima y prestigio ante los ojos de los demás. Cuando las acciones de los demás se perciben como una amenaza a sus propias percepciones, se combatirán las acciones y los orígenes de dichas acciones.

Diferencias de metas

El trabajador tiene un conjunto de metas personales por las que lucha, conforme encuentra y percibe acciones de los demás que obstaculizan el logro de sus metas, se crearán tensiones y oposición hacia el origen de las metas en oposición. Existen otras muchas fuentes de dificultades potenciales de percepción. Algunas de las percepciones son realistas y se pueden constituir peligros inminentes. Otras percepciones no son reales y no se basan en los hechos. Los malentendiclos y las malas comunicaciones pueden ser la fuente de muchas de las percepciones equivocadas.

3. Diferencias funcionales y organizacionales. El conflicto surge algunas veces debido a las acciones, limitaciones y exigencias de la organización y las responsabilidades (y funciones) que debe desempeñar cada trabajador. Todo que está consciente en sus responsabilidades y las acepta casi en forma perfecta empieza a experimentar el surgimiento de tensiones en relación al cumplimiento de sus deberes. Puede surgir un conflicto cuando los recursos de los que dispone el trabajador parecen inadecuados para desempeñar el trabajo. Puede crearse la competencia entre los trabajadores por obtener recursos que son escasos.

El conflicto entre los trabajadores, puede surgir también por ejemplo, cuando se les coloca en competencia para obtener recompensas (aumentos de salarios, ascensos, etc).

3.5 SINTOMAS QUE INDICAN LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS O CONFLICTOS INTERPERSONALES

Son varios los comportamientos que resultan de los problemas o conflictos interpersonales, algunos de ellos son: problemas de comunicación, pérdida de motivación, oposición indiscriminada, y problemas de operación.

1. Problemas de comunicación.

Los problemas causados por la comunicación no se deben a la comunicación deficiente, sino a la comunicación demasiado eficiente, puesto que la gente transmite con más exactitud lo que siente que lo que dice. Así, si el jefe en verdad cree que un trabajador no es muy importante, este sentimiento se lo comunicará al trabajador antes de entablar cualquier diálogo. Los problemas de comunicación son principalmente el resultado de las diferencias interpersonales. El rechazo a otra persona frecuentemente se manifiesta a través de la comunicación.

2. Pérdida de motivación.

Otra expresión de los problemas interpersonales es la pérdida de la motivación para desempeñar algún trabajo. El trabajo de la persona se vuelve ineficaz, en un sin número de formas, debido a la falta de deseo para producir. La acumulación de muchos errores menores equivale a la pérdida de los servicios de un miembro del grupo o alguna parte de los medios y habilidades de uno

o más integrantes. Por ejemplo, una persona en su trabajo sólo hace lo que tiene que hacer y nada más. Si trabaja de nueve a cinco, saldrá exactamente a las cinco, porque considera su trabajo como una tarea, una labor para ser realizada y nada más. Si algo sale mal debido al error de otro, no se esforzará por remediarlo. Si no esta muy ocupado y alguien necesita ayuda, no la prestará. Sobre todo, sólo hará lo indispensable para conservar su empleo.

La pérdida de motivación también se manifiesta con frecuencia como una verdadera sensación de agotamiento físico. Con frecuencia sucede que la persona que se siente completamente exhausta en alguna parte de su marco de trabajo, milagrosamente recupera el ánimo cuando se presenta una nueva faena o cuando se dirige a casa a realizar una actividad más agradable. En general, lo que sucede es que la persona descubre repentinamente que los otros grupos en los que sus relaciones interpersonales son más joviales son más importantes que el grupo presente, y de aquí que disminuya su motivación para trabajar en este ambiente. Un hombre buscará un entorno en el que se sienta más feliz y tratará de evitar, en la medida de lo posible, situaciones desagradables. En otras palabras, evade la situación evitando comprometerse.

3. Oposición indiscriminada.

Otra categoría de respuestas a los problemas interpersonales implica el bloqueo directo de la acción.

La oposición a las sugerencias es el síntoma de una mala relación: Puede suceder que una persona del grupo haga sugerencias a las que se opone otro miembro, a pesar de su importancia. Tan pronto como el primer miembro empiece a hablar, el segundo hombre debido a que siente hostilidad hacia el primero, se opondrá a aceptar cualquier cosa que vaya a escuchar. Esto, desde luego, no es positivo, ya que se puede rechazar una sugerencia muy buena por razones personales irrelevantes. En este caso, las técnicas de oposición consistirán en posponer la decisión sobre la sugerencia de un oponente, ofreciendo siempre correcciones a las sugerencias o bien tomando en cuenta primero otros asuntos.

4. Problemas de operación.

Existen diferentes malestares del funcionamiento total del grupo que son sintomáticos de los problemas interpersonales. En la mayoría de los casos, la dificultad de tomar decisiones es un indicio claro de algún conflicto interpersonal.

Otro síntoma de problemas interpersonales en un grupo es la ineficiente división del trabajo. Si las relaciones entre los hombres son deficientes, las dificultades se presentan en el momento en que hay que asignar diferentes funciones y dividir el trabajo para que el grupo pueda operar de manera más eficiente.

CAPITULO IV

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1 FUENTES DE INFORMACION

Para obtener la información necesaria para realizar esta investigación sobre la existencia de problemas interpersonales en las empresas del Puerto de Veracruz se seleccionaron las siguientes fuentes de información:

1. Material documental

Esto es, información que se obtuvo de libros de comportamiento organizacional, de administración de recursos humanos y de revistas como es la expansión y la de excelencia.

Cuestionarios

Se aplicaron cuestionarios a los miembros de las organizaciones para conocer las características de sus comportamientos y relaciones con los demás.

Los cuestionarios que se aplicaron se elaboraron en base a los siguientes criterios:

- Las preguntas son sencillas y claras, con el fin de ser comprendidas por todas las personas.
- Se evitaron usar palabras ambiguas, es decir, que pudieran tener varios significados.
- Se utilizaron preguntas de abanico, es decir, se presentaron una serie de respuestas entre las cuales el entrevistado escogió la que creyó más conveniente.
- El cuestionario constó de 18 preguntas con el fin de no aburrir a las personas.

Para la realización de esta investigación se tomó una buena muestra del personal de las empresas, para lograr de este modo que los resultados fueran representativos.

4.2 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El instrumento principal para la realización de esta investigación fue el cuestionario. Para la elaboración de éste, se procedió en primer lugar a definir las variables que se pretendían investigar con él.

Ahora bien, una variable es una propiedad, característica o un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o puede darse en grados o modalidades diferentes. De acuerdo a lo anterior, las variables son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición.

Las variables que se investigaron con el cuestionario fueron:

- Descontento con el liderazgo. Esto es, conocer si las personas están conformes
 o inconformes con la persona o personas que tienen como superior o jefe.
- Hostilidades entre los miembros. Esto es, conocer si existen agresiones, enemistades y descontento entre los miembros de las empresas.
- Miembros apáticos. Esto es, conocer si dentro de las empresas existen personas que no se integran rápidamente a su grupo de trabajo o si se aíslan de él.
- Luchas por el poder entre los miembros. Esto es, conocer si dentro de las
 empresas existen disputas entre los miembros del grupo en relación al poder
 que ejercen o a la posición jerárquica que ocupan.

- Insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo. Esto es, conocer si los miembros de los grupos de trabajo están inconformes con el afecto y amistad que reciben de éstos.
- Miembros activos y destructivos. Esto es, conocer si dentro de las empresas
 existen personas que tienen una actitud muy individualista y que generen
 problemas cuando interactuen con otros compañeros.

Una vez que se determinaron las variables a investigar, se procedió a dar una definición operacional de ellas. Ahora bien, la definición operacional consiste en definir ya sea las operaciones que permiten medir ese concepto, o bien, los indicadores observables a través de los cuales se manifiesta este concepto.

Las definiciones operacionales para cada variable fueron las siguientes:

- 1. Descontento con el liderazgo. Esta variable se midió a través de:
 - El volumen de órdenes que cumple el empleado, ya que una manera de mostrar descontento contra el jefe o superior es no cumplir con todo lo que éste mande u ordene.
 - El grado de aceptación o rechazo de la personalidad, esto es, la forma en la que se expresan los empleados de su jefe o superior.
 - El grado de convivencia con el jefe fuera y dentro del trabajo, ya que una forma de mostrar su descontento es evitándolo.

- 2. Hostilidades entre los miembros. Esta variable se midió a través de:
 - La frecuencia con la que surgen problemas o diferencias personales entre los empleados;
 - Por la formación de subgrupos antagónicos dentro del grupo de trabajo como resultado de la existencia de problemas personales entre los miembros.
 - Por el grado de colaboración que tiene el empleado con sus compañeros, esto es, qué tanta cooperación existe entre ellos.
- 3. Existencia de miembros apáticos. Esta variable se midió a través de:
 - El tiempo que se lleva una persona para incorporarse o adaptarse al grupo de trabajo.
 - Por la frecuencia con la que una persona aporta ideas o toma decisiones, ya que a una persona apática no le importará esto.
 - Por el grado o frecuencia con la que participa en las actividades de la empresa u organización.
- 4. Existencia de luchas por el poder. Esta variable se midió:
 - Por el volumen de puestos o personal subordinado que desea una persona.
 - Por la frecuencia con la que las personas obstaculizan las acciones de otros.

- Insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad que existe en el grupo.
 Esta variable se midió por:
 - La manera en la que las personas se expresan de su grupo de trabajo.
 - Por el compañerismo o grado de cooperación que existe entre los empleados.
- 6. La existencia de miembros activos y destructivos. Esta variable se midió por:
 - La existencia de personas que se creen indispensables en su trabajo.
 - El resultado que obtiene una persona cuando trabaja en compañía de otros.
 - El grado en el que una persona propicia que sus demás compañeros generen ideas para resolver problemas.

El cuestionario que se utilizó se elaboró en base a una escala ordinal ya que los números asignados a cada respuesta indican un orden o rango entre los objetos.

Este cuestionario se integró de la siguiente manera:

Cada variable (que son seis) tendrá tres preguntas, las cuales tendrán un mínimo de 3 puntos y un máximo de 18 puntos.

Una vez que se tuvieron los puntos de las tres preguntas, se procedió a buscar su clasificación en una escala de cuatro rangos la cual se presenta a continuación:

VARIABLE NUM.DE PUNTOS PREGUNTA MIN. MAX.

ESCALA

1 .	1	3	18	3- 6 No existe descontento con el
				liderazgo
	2			7-10 Situación normal
	3			11-14 Existencia media
				15-18 Total descontento
2	4	3	18	3- 6 No existen hostilidades
	5			7-10 Situación normal
	6			11-14 Existencia media
				15-18 Existencia Total
3	7	3	18	3- 6 No existen apáticos
	8			7-10 Situación normal
	9			11-14 Existencia media
				15-18 Existencia Total
4	10	3	18	3-6 No existen luchas por el
				poder

	11			7-10	Situación normal
	12			11-14	Existencia media
				15-18	Existencia Total
5	13	3]	8	3- 6	No existe insatisfacción con
					la cantidad de afecto y
					cordialidad.
	14			7-10	Situación normal
	15			11-14	Existencia media
				15-18	Total insatisfacción
6	16	3 1	8	3-6	No existen miembros acti-
					vos y destructivos
	17			7-10	Situación normal
	18	-		11-14	Existencia media
11 54				15-18	Total existencia

4.3 CUESTIONARIO

Nombre (opcional):	
그림의 얼마를 하면 물건이 되었다.	
[10] [10] [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10] 10 [10]	
Grupo o departamento al que pertenece:	

INSTRUCCIONES

Por favor lea cuidadosamente la información que a continuación se presenta referente a su trabajo. Después de haberla leído, marque con un círculo el número de respuesta que usred piensa que representa mejor su situación.

Como usted puede ver en el cuestionario, su nombre es opcional. Por favor conteste con honestidad al marcar los números que reflejan mejor su situación sobre cada información. No existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

No hay límite de tiempo para llenar el cuestionario, sin embargo, la primera reacción después de leerlo es usualmente muy buena, por lo tanto, no necesitará tomarse mudio tiempo para cada respuesta.

		51	
1.	Cumple usted con todas la	s órdenes que le da su jefe.	
	1. Por lo general 2. Co	n frecuencia 3. De vez en	cuando
	4. Casualmente 5. Ca	si nunca 6. Nunca	
2.	Trata usted de convivir co	i su jefe en el trabajo o fuei	a de el.
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
3.		5. Casi nunca o con las personas que ha ter	6. Nunca
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
4.	Tiene usted problemas o di	erencias personales con sus c	compañeros de trabajo.
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
	4. De vez en cuando	5. Con frecuencia	6. Por lo general
5.	Promueve usted la colabor de problemas de interés co	ación de sus compañeros de	trabajo en la solución
	Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
6.	Existen subgrupos antagón miembros de su departame	icos como resultado de una ento u oficina.	mala relación entre los

	1. Ivunca	2. Casi nunca	o. Castampente
	4. De vez en cuando	5. Con frecuencia	6. Por lo general
7.	Trata usted de incorpo	orarse inmediatamente a le	os grupos que procuran el
	mejoramiento del trabaj	o en su área.	
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
8.	En las reuniones de trab	ajo participa usted aportan	do soluciones a los asuntos
	ahí tratados.		
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
- F	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
9.	Cuando se toman deci	siones en su área partici	pa usted con actividades
	productivas en apoyo a o	estas decisiones.	
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca

Descaría usted ocupar otro puesto dentro de la empresa en donde tenga

3. Casualmente

6. Por lo general

2. Casi nunca

5. Con frecuencia

personal o más personal a su mando.

10.

1. Nunca

4. De vez en cuando

		53	
11.	Realiza usted esfuerzos	encaminados a obtener el li	derazgo o control de si
	área de trabajo.		
4 Ž.,	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
	4. De vez en cuando	5. Con frecuencia	6. Por lo general
12.	En su área de trabajo,	cuando uno o varios micm	bros intentan implanta
	soluciones, observa usteo	l que otros miembros hagan e	sfuerzos por obstaculiza
	a los primeros.		
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
 1.14	4. De vez en cuando	5, Con frecuencia	6. Por lo general
13.	Esta usted contento cor	las personas que tiene como	compañeros de trabajo.
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
14.	Existe cooperación en su	i grupo de trabajo.	
	1. Por lo general	2. Con frecuencia	3. De vez en cuando
	4. Casualmente	5. Casi nunca	6. Nunca
15.	Considera usted que su	grupo de trabajo es frío y dis	stante.
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
	4. De vez en cuando	5. Con frecuencia	6. Por lo general

16. Se considera usted como una de las personas que aporta más ideas y soluciones

	relacionadas a su área de	trabajo.	
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
	4. De vez en cuando	3. Con frecuencia	6. Por lo general
17.	Cuando trabaja usted e integrantes.	n equipo tiene siempre p	oroblemas con los demás
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Casualmente
	4. De vez en cuando	5. Con frecuencia	6. Por lo general
18.	Cuando trabaja usted en	equipo estimula sus der	nás compañeros para que
	aporten ideas a los asunto	os tratados.	

2. Con frecuencia

5. Casi nunca

3. De vez en cuando

6. Nunca

1. Por lo general

4. Casualmiente

CAPITULO V

RESULTADOS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

5.1 EMPRESAS INVESTIGADAS

Para efectos de esta investigación, el cuestionario se aplicó a una muestra de 9 empresas del Puerto de Veracruz, las cuales fueron las siguientes:

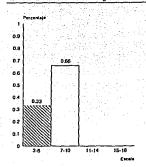
Nombre de la empresa	Número de personas a las que se les aplicó el cuestionario
1. Uniroyal	9
2. Homsa	12
3. Distribuidora J.C.B.	10

4. Rullán	15	
5. Casa Ralero	8	
6. Hielo El Popo	8	
7. Librería La Escolar	11	
8. Constructora Ramales	7.	
9. El Diamante	10	
		-

A continuación se presentan las gráficas con los resultados de los cuestionarios por empresa.

5.2 UNIROYAL

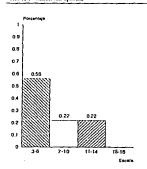
Variable 1 "Descontento con el liderazgo"



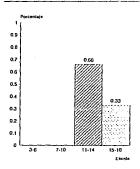
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros

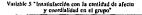


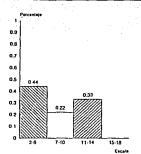
Variable 3 "Miembros apáticos"



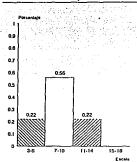
Variable 4 "Luchas por el poder"







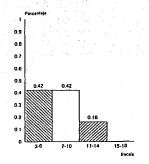
Variable 6 *Miembros activos y destructivos



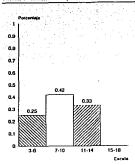
En esta empresa se encontró solamente la existencia de luchas por el poder entre los miembros de la misma. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros, miembros apáticos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y miembros activos y destructivos se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.3 HOMSA

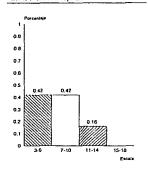
Variable 1 *Descontento con el liderazeo



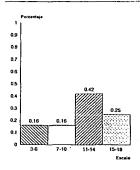
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros"



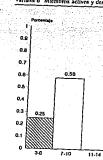
Variable 3 "Miembros apáticos"

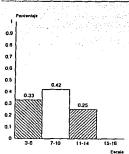


Variable 4 "Luchas por el poder"



Variable 5 "Insatisfacción con la cantidad de afecto y coordialidad en el grupo"

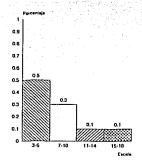




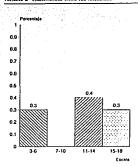
En esta empresa al igual que la anterior, se encontró solamente la existencia de luchas por el poder entre los miembros. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros, miembros apáticos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo así como miembros activos y destructivos se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.4 DISTRIBUIDORA J.C.B.

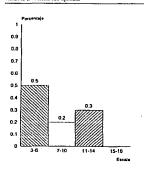
Variable I "Descontento con el liderazgo"



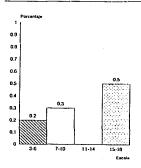
Variable 2 "Hostilidades entre los miembro



Variable 3 "Miembros apáticos"

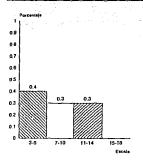


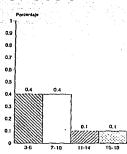
Variable 4 "Luchas por el poder"







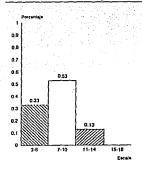




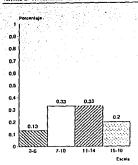
En esta empresa se encontró la existencia de hostilidades entre los miembros de la misma. Así mismo se encontró la existencia de luchas por el poder entre los miembros. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo, miembros apáticos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y miembros activos y destructivos, se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.5 RULLAN

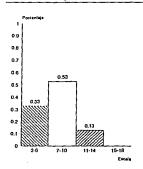
Variable 1 "Descontento con el liderazgo"



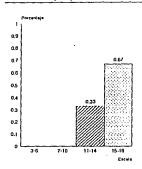
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros



Variable 3 "Miembros apáticos"



Variable 4 "Luchas por el poder"

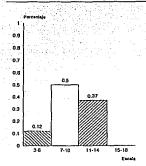


Variable 6 "Miembros activos y destructivos" y coordialidad en el 0.9 0.9 0.8 O.B 0.67 0.7 0.6 0.5 0.5 0.5 0.4 0.4 0.33 0.33 0,27 0.3 0.2 0.2 0.1 7-10 3-8 7-10 15-18

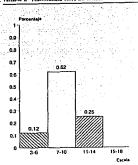
En esta empresa se encontraron la existencia de los siguientes problemas: Hostilidades entre su personal, luchas por el poder entre los mismos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y la existencia de miembros activos y destructivos. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo y miembros apáticos se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.6 CASA RALERO

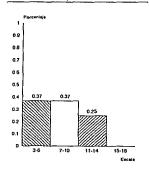
Variable 1 "Descontento con el liderazgo"



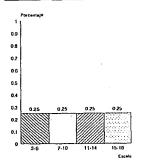
Mariable 2 *Hostillularies entre les mirmitus



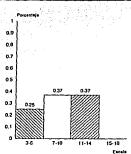
Variable 3 "Miembros apáticos"



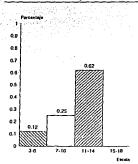
Variable 4 "Luchas por el poder"



Variable 5 "Insatisfacción con la cantidad de afecto y coordialidad en el grupo"



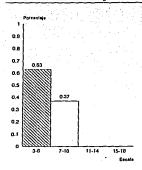
Variable 6 Miembros activos y destructivos



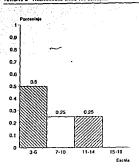
En esta empresa se encontró la existencia de luchas por el poder entre los miembros, así como la existencia de miembros activos y destructivos entre su personal. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros, miembros apáticos e insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.7 HIELO EL POPO

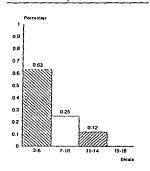
Variable 1 *Descontento con el liderazgo



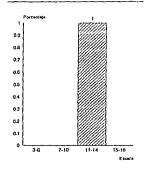
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros"



Variable 3 "Afiembros apálicos"

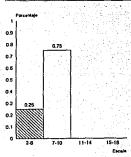


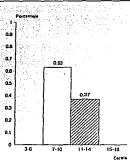
Variable 4 "Luchas por el poder"



Variable 5 "Insatisfacción con la cantidad de afecto y coordialidad en el grupo"





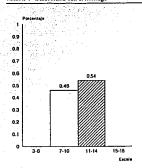


En esta empresa se encontró solamente la existencia de luchas por el poder entre los miembros de la misma. Las demás variables como son: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros, miembros apáticos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y miembros activos y destructivos, se encuentran en un nivel normal y aceptable.

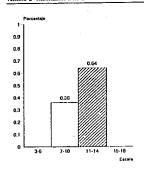
5.8 LIBRERIA LA ESCOLAR

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

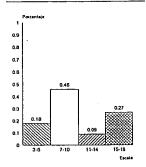
Variable 1 "Descontento con el liderazgo"



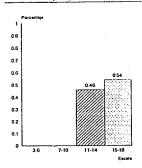
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros"



Variable 3 "Miembros apáticos"

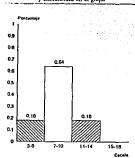


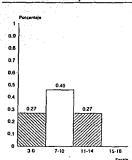
Variable 4 "Luchas por el poder"



Variable 5 "Insatisfacción con la cantidad de afecto y coordialidad en el grupo"





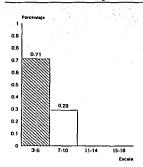


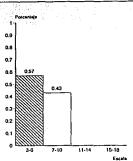
En esta empresa se encontró la existencia de los siguientes problemas: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros y luchas por el poder. Las demás variables como son: miembros apáticos, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y miembros activos y destructivos, se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.9 CONSTRUCTORA RAMALES

Variable 1 "Descontento con el tiderazgo"

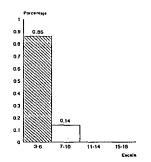
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros"

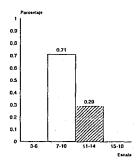




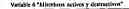
Variable 3 "Miembros apáticos"

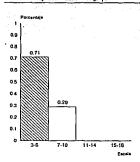
Variable 4 "Luchas por el poder"

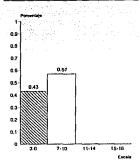




Variable 5 "Insatisfacción con la cantidad de afecto y coordialidad en el gruno"



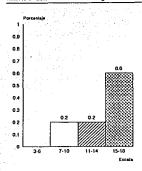




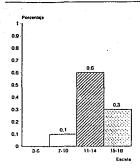
En esta empresa no se encontró ningún problema. Las variables: Descontento con el liderazgo, hostilidades entre los miembros, miembros apáticos, luchas por el poder, insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo y miembros activos y destructivos, se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.10 EL DIAMANTE

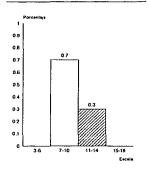
Variable I "Descontento con el liderazgo"



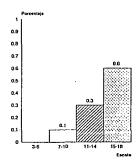
Variable 2 "Hostilidades entre los miembros"

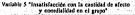


Variable 3 "Miembros apáticos"

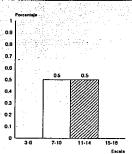


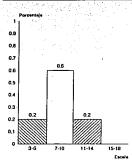
Variable 4 "Luchas por el poder"











En esta empresa se encontró que entre su personal existen los siguientes problemas: Descontento con el liderazgo, existencia de hostilidades entre los miembros, luchas por el poder así como insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad en el grupo. Las demás variables: miembros apáticos y miembros activos y destructivos se encuentran en un nivel normal y aceptable.

5.11 MEDIA, GRAN MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR POR VARIABLE.

Empresas (\overline{X})

No. de Variable	Uniroyal	Homsa	J.C.B	Rullán	Casa Ralero	Hielo El Popo	La Escolar	Ramales	El Diamante	$\overline{\mathbf{X}}$	٧x
1	7	7.25	6.8	8.13	9.5	6.25	0.72	5	14.4	8.34	2.84
2	8.33	8.5	10.9	10.93	9.12	8.13	11.09	5.28	13.1	9.48	2.28
3	6.88	7.08	7.2	7.66	7.5	6.25	10.27	4.14	9.4	7.37	1.75
4	14	11	11.9	14.86	10.25	12.5	14.18	9	15	12.52	2.14
5	8.22	8	8	10.13	8.87	7.25	8.45	3.71	10.8	8.16	2
6	9	8.66	8.7	10.86	10.12	10.12	8.63	7	8.9	9.11	1.13

5.12 CONCLUSION DE LA INVESTIGACION.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se encontró que en la mayoría de estas empresas existen problemas entre su personal (Problemas interpersonales).

De estas 9 empresas investigadas, se encontró que en 8 existen luchas por el poder, en 4 se presentan hostilidades entre los miembros, en 2 existe insatisfacción con la cantidad de afecto y cordialidad que reciben las personas del grupo de trabajo, y en 2 se encontró la existencia de miembros activos y destructivos entre su personal.

Como se puede apreciar, la existencia de luchas por el poder, es el problema que predomina en la mayoría de estas empresas. Cabe mencionar que en la única empresa en la que no se encontró algún problema fué en la Constructora Ramales.

Esta investigación demuestra: Que las características de las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo de las empresas del Puerto de Veracruz, son opuestas a las requeridas en los nuevos modelos de trabajo, donde se requiere de una planta laboral con habilidades polivalentes, con una movilidad que no esté restringida por actitudes personales negativas.

Es importante mencionar que los problemas interpersonales que se detectaron en la mayoría de estas empresas están ligados al tipo de liderazgo que practica cada empresa, a sus políticas de personal y en general de todas sus prácticas o técnicas administrativas.

Por último, omitiendo los resultados que se obtuvieron en la Constructora Ramales, se puede concluir que estas empresas aún no están totalmente preparadas para implementar un modelo como la calidad total, ya que es clara la existencia de problemas entre su personal y no se debe olvidar que la calidad total depende de estas personas.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Personal Dalton E. Mc. Farland Pondo de Cultura Económica.

Comportamiento Humano en el Trabajo Keith Davis John W. Newstrom Mc. Graw Hill.

Las personas: La clave para el éxito de su empresa, Mahón Heberto Vergara.

Relaciones Humanas Pierre Weil Kapelusz.

Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins Prentice Hall.

Revista Expansión:

- Noviembre 1987
- 10 de Junio de 1992
- 13 de Mayo de 1992
- 22 de Enero de 1992
 22 de Julio de 1992
- 14 de Octubre de 1992