

878502

9  
Rey

UNIVERSIDAD

NUEVO

MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



" EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO EN UNA EMPRESA DE  
TRANSFORMACION "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

ARTURO JAVIER RAVELO REYES

DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERA

MEXICO, D.F.

1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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.

DEDICO ESTA TESIS:

AL SEÑOR:

Por darme mas que a los demás;  
por darme la vida y la Fé, por darme  
una familia estupenda, Gracias denuedo.

A LA VIRGEN DE GUADALUPE:

Por oírme è interceder por mí ante tu  
hijo; por sacarme de problemas con bien y  
sobre todo por creer en tí.

A DON CARLOS Y DORA BETTY:

PADRE: Gracias por enseñarme la responsabilidad y la honradez,  
que te han caracterizado, y que con tu ejemplo tengo una familia  
fuerte; resistente y contigo nosotros.

MADRE: Gracias por enseñarme el respeto a la mujer;  
por unir a la Familia y por ser el eslabón entre padre e  
hijo y por todo el amor que tienes y que me has dadp;  
pero sobre todo por querer y respetar a tu pareja.

A MIS HERMANOS:

CHACHO: Gracias por tó apoyo y la fé en la familia, así como la presión para estudiar.

CHIQUIS: Gracias por el apoyo incondicional y por la astucia que me has dadi.

JORGE: Gracias por enseñarme el cariño a la patria y la fé en las leyes.

A VARENKA:

Por ser la alegría y estímulo, Esperanza y futuro de ambos, Su ayuda incondicional por nuestro cariño.

A MIS CUÑADAS Y SOBRINOS:

Gracias por querer y respetar a mis hermanos, y fortalecerlos.

A MIS AMIGOS:

Carlos, Javier, Jorge, Raúl, Víctor por su amistad y apoyo en todo momento. A José Luis del Aguila.

A LOS LEGIONARIOS DE CRISTO:

Por mi educación religiosa y personal.

A MIS PROFESORES:

Por ser la luz en mis estudios.

A Javier Martínez Rivas y a todas  
las personas que me ayudaron a la  
realización de ésta tesis.

Este prólogo debería ser epílogo.

Arturo Javier, el último de nuestros cuatro hijos, concluye un esfuerzo común que permite contemplar la coronación de un anhelo, en el que todo matrimonio fija sus metas más importantes: la recepción profesional de una carrera. El cumplimiento cabal de un compromiso con él y con los suyos. La superación de un estado de cosas que lo acercan aún más al México que todos queremos. Un México mejor, al que sus hijos tienen obligación de servir, no de servirse.

La culminación de su licenciatura en Administración de Empresas, como la de Carlos Fernando como ingeniero; de Luis Emilio como licenciado en Actuaría y de Jorge Alberto como licenciado en Derecho, cada uno en su tiempo, permiten afirmar que todos han cumplido con el compromiso, no sólo con la sociedad, con nuestro país, sino con nosotros - mismos.

Grata satisfacción de dos seres, Bety y yo, que a lo largo de un matrimonio de más de cuarenta años, nos han dado y no culmina con esta acción. Es el comienzo de una nueva etapa en donde habrá de demostrar y poner en práctica los conocimientos adquiridos de los maestros Legionarios de Cristo (Cumbres y Anáhuac) y de la Universidad del Nuevo Mundo.

Este libro, su tesis, es un nuevo aliento y esperanza para su futuro. Confiamos, y estamos seguros, que sabrá encaminar sus pasos figmes y decididos para honrar a su profesión. Así deberá respetarla y venerarla. Porque solamente así, como sus hermanos, sus únicos hermanos, - tendrá, como ellos tienen, un promisorio devenir en este mundo lleno de incongruencias.

## INDICE

### CAPITULO I

#### EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- 1.- ANTECEDENTES
- 2.- DEFINICIONES REALES
- 3.- SOBRE SU IMPORTANCIA
- 4.- LA EVOLUCION EN GENERAL DE LA ORGANIZACION
- 5.- GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES

### CAPITULO II

#### EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION, EN LA EMPRESA

- 1.- COMPORTAMIENTO HUMANO
- 2.- FACTORES QUE INFLUYEN EL COMPORTAMIENTO HUMANO
- 3.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO ANTE LOS NIVELES JERARQUICOS
- 4.- LA FRUSTRACION, FACTOR QUE MODIFICA LA CONDUCTA HUMANA
- 5.- CONDICIONES DE TRABAJO
- 6.- EL MEDIO AMBIENTE EN QUE NOS DESARROLLAMOS
- 7.- LA ACTITUD, COMO SE DESARROLLA
- 8.- LAS ACTITUDES A ADOPTAR DEL GERENTE Y DEL EMPLEADO
- 9.- DIFERENTES TIPOS DE ACTITUDES
- 10.- EVALUACION DE LAS DIFERENTES ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS

### CAPITULO III

#### EL HOMBRE COMO FACTOR VITAL Y NO MECANICO EN EL DESARROLLO

## ORGANIZACIONAL

- 1.- BASES
- 2.- DEFINICION Y PROPOSITOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 3.- ¿PARA EL INDIVIDUO QUE ES LA ORGANIZACION?
- 4.- SU COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA
- 5.- ¿QUE SUCEDE CUANDO HAY RESISTENCIA AL CAMBIO?

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE LA INDUSTRIA ELEGIDA

- 1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
- 2.- HISTORIA DE LA EMPRESA
- 3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 4.- DETERMINACION DE LA POBLACION
- 5.- PLANEACION DEL ESTUDIO
- 6.- COMPORTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA



## INTRODUCCION

Hablamos de la palabra organización y de la explicación de ésta en tres partes: a).- partes y funciones diversas; b).- unidades funcionales, y c).- coordinación.

Y en pocas palabras nos referimos a que ninguna organización es igual a otra en ningún aspecto.

Al referirnos a autores como Terry, explicamos lo que es una organización. También Sheldon que lo considera como individuos distintos a un solo grupo. Litterer dice que es un conjunto de personas que no necesariamente debe de ser social. Y -- Agustín Reyes Ponce que señala que debe existir un fin en común entre todas las personas.

Sugiere una explicación más técnica del tema anterior.

Es primordial definir bien lo que es la organización como una de las partes finales de la teoría y del estudio y la forma de ponerlo en práctica.

Hacemos hincapié a sus principios fundamentales en el siglo XVIII, y a la importancia que le dan Taylor y Fayol dentro de las industrias como, por ejemplo, la FORD. Henry Ford fue el primero en ponerlo en práctica en su empresa.

La organización es el arte de cambiar a la gente, rotarla, adecuarla para que exista un entendimiento con su trabajo, y el grupo en general.

La Integración del personal. Su control, su coordinación, su comunicación. Y todo ello en base a la Dirección. Se dan aspectos más amplios, incluidos ejemplos.

Explicamos el comportamiento humano desde la antigüedad hasta nuestros tiempos. Exploramos la tarea de investigación más a fondo sobre las causas del comportamiento de la persona.

Por su complejidad, para mejorar conocimientos analizamos tres causas a) Biología, b) Psicología y c) Social.

Dentro del presente estudio enfocamos la Investigación humana como parte sustantiva dentro de la organización con una pregunta. ¿Por qué el hombre presta sus servicios?

La respuesta nos acerca a estas conclusiones: a) Necesidades Humanas, b) Herencia, c) Personalidad, d) Hábitos y Costumbres.

También vemos la delicada tarea del ejecutivo para encaminar al empleado a sus tareas. Destacan seis puntos de como hacerlo: Ideológico, Sociológico y Tecnológico.

Resumimos cómo afectan los niveles jerárquicos en el ánimo del personal de la empresa.

Damos además una explicación sobre su comportamiento.

Al hablar de un estado de ánimo vemos la intolerancia por no lograr un desarrollo deseado que origina la frustración, di-

fácil de entender mentalmente y surgen diferentes reacciones, -  
tales como agresión, regresión, fijación, evasión, y por último  
la resignación.

Se plantean problemáticas que afectan tanto síquicas como  
de Seguridad que deben resolver las empresas para el mejor desa  
rrollo del personal.

Se explica la forma del comportamiento humano dentro del -  
marco de trabajo. Prestamos su actitud y comportamiento. Trata-  
mos además, las causas que originan su manera de ser.

Prestamos la diferencia de lo que se cree sobre la actitud  
que se adquiere durante la vida y que no se sabe con ella. Tres  
aspectos fundamentales: Experiencia, Aceptación de la aptitud -  
de grupo y Fuentes de autoridad.

Referimos la actitud del empleado en torno a su jefe; su -  
forma de hablar, su postura, sus reacciones, su rostro, movimien  
to de las manos, etc. También su rebeldía en diferentes formas:  
Grado, Intencionada, Preminencia, y Dirección.

Analizamos la actitud de los Gerentes como son paternal, -  
cooperadora, progresista, autoritaria y demócrata. También con-  
templamos la de los empleados o subordinados, que pueden ser de  
conformidad, ambiente de rumores.

Al comprender que el ser humano es difícil en todas sus --  
facetas encontramos la necesidad de conocernos a nosotros mismos

para poder llegar a evaluar una actitud ajena.

Sostenemos que dentro de una empresa nadie es perfecto ni necesario por más importante el cargo ejecutivo o de operador.- No son indispensables ninguno de los dos.

La empresa no es mecánica, sino orgánica en toda su totalidad. Y desarrolla el fomento de valores como son: Que la gente trabaje como seres humanos. Su desarrollo con todo su potencial el aumento de su efectividad para encontrar satisfacción en el trabajo, hacerlos responsables.

Hablamos sobre el desarrollo de la organización en el aspecto humano, y en grupo, síntesis y consecuencia.

De sus estrategias para realizar siete puntos: confianza, responsabilidad, proceso de grupo, cooperación con una explicación de todo el proceso administrativo, educado y preciso.

En términos generales la organización necesita también conocer seis problemas básicos: Integración, Influencia Social, Reducir los Conflictos, Adaptación, Objetivos, y Rehabilitación.

Se realiza un diagnóstico general.

Se encuadra el liderazgo y su desempeño dentro de la empresa, en relación con el comportamiento de los empleados y su organización.

Resaltamos que su comportamiento debe ir en consecuencia -

con los empleados para ir ligado con su estilo jerárquico.

Explicamos por qué la resistencia al cambio y cómo corregirla dentro de la organización, porque de ello depende la organización y el desarrollo de ésta, y cómo corregirlo si se desata.

Se puede afirmar que es un proceso de desarrollo organizacional que intenta aumentar la eficacia en la empresa, enfocarla a una organización de partes perfectamente integradas para lograr pleno desarrollo.

Concretamos nuestro trabajo en los aspectos fundamentales sobre lo que debe ser una empresa. Sus funciones, sus atribuciones y su forma de comportamiento. Para lograrlo hubimos de conocer su funcionamiento. Esto, aunado a experiencias del extranjero, componen el resumen óptimo.

Llamada Corporación Industrial REKAM fue fundada hace 45 años, tiene, a la fecha, 35 empleados, 2 supervisores y 4 gerencias. Dedicada su función al ramo agropecuario en el aspecto de alimentos premezclados balanceados.

Tuvimos oportunidad de conocer su funcionamiento. Con base en ello consideramos adecuado dedicar nuestro estudio y reflejar en este trabajo su forma de trabajo.

Basados en ello logramos obtener el

Entrevistados gerentes, supervisores y trabajadores pudieron obtener la respuesta a seis interrogantes:

Resentimiento del pasado; confianza; comunicación; participación; disponibilidad al cambio y motivación.

El trabajo, todo, permite avizorar el esfuerzo a que debe sujetarse la labor de un administrador. El siguiente desarrollo da valor a nuestro trabajo y sustenta, así lo consideramos, con detalles, datos, formas, el esquema congruente y pragmático del desarrollo de la industria.

## CAPITULO I

### EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### 1.- ANTECEDENTES

La palabra organización viene del vocablo griego "organon" que significa instrumento.

Con objeto de ilustrar mejor el significado de este concepto al uso que nosotros, en nuestra lengua le damos a la palabra "organismo", implica necesariamente señalar tres bases:

a).- PARTES Y FUNCIONES DIVERSAS.- Ningún organismo u organización tiene partes iguales y mucho menos idénticas. Mucho menos de igual funcionamiento.

b).- UNIDAD FUNCIONAL.- Esas partes diversas que juntándose hacen un todo. Tienen un fin común e idéntico y deben tomarse en su integridad en cuenta.

c).- COORDINACION.- Para lograr el fin deseado la organización tendrá objetivos precisos para llegar a su realización.

Distintas a otros, siempre llevarán un fin común para ayudar, a los demás en la construcción y el orden de acuerdo a sus objetivos.

#### 2.- DEFINICIONES REALES

Terry (1989, P.21) define la organización al afirmar: "es

el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como: "El proceso de combinar el -- trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos "disponibles".

Peterson y Plowman sostienen: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

Litterer señala: "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas".

Reyes Ponce dice: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima - eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".



## 2.1 QUEREMOS EXPLICAR UN POCO MAS

I. La organización se refiere a que "estructurar", quizás es la parte más clásica de los elementos que correspon-den a la maquinaria administrativa".

II. Y por lo mismo a "cómo deben ser las funciones jerárquicas y actividades".

III. Por idénticas que parezcan las razones, contemplan funciones y actividades que "están por estructurarse": ver el futuro, inmediato o mediano.

IV. La organización constituye el dato final del aspecto mecánico: nos dice en pocas palabras quién va a hacer cada cosa (en esto último nos referimos al puesto a desempeñar y no al personal que lo va a desempeñar), y cómo lo va a realizar cuando la organización esté terminada. Sólo faltaría ponerla en marcha para actuar en su integración y dirigir y controlar la empresa, o bien la organización.

## 3.- SOBRE SU IMPORTANCIA

La organización por ser el elemento final del aspecto teórico recoge completamente y lleva hasta sus últimas consecuencias todo lo que la previsión y la planeación señalan con respecto a como debe de ser la empresa.

Es tan grande la importancia de la organización en una empresa que muchos estudiosos de esta materia se pierden en el anonimato de la administración.

Recordemos también que en aspecto de palabras a hechos siempre se difiere un poco y como lo sostenemos es diferente en todas las organizaciones. Ello tiene gran importancia para construir el "punto de enlace" entre los aspectos teóricos - que llamaremos de mecánica administrativa y los prácticos. Es decir entre "lo que debe ser" y "lo que es".

De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización prolonguen hasta los aspectos que corresponden a la integración reclutamiento, selección, introducción y aún desarrollo de los trabajadores y jefes.

Considero que al confundir la organización con la integración, representa el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real: con la consecuencia muy frecuente, de que se pierdan de vista las metas, que hacen bajar el nivel técnico de la administración, en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

Lo anterior no significa que niegue en forma alguna que la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, para adaptarse a ellos; pero se debe precisar cómo debería ser y cómo es de acuerdo con los elementos de que se disponen, pero sin perder de vista aquello a que debemos atender.

Ello es el resultado natural de la limitación humana: es imposible, por ello que cuando menos sea el campo al que se de diquen obtener más eficiencia en su trabajo.

#### 4.- LA EVOLUCION EN GENERAL DE LA ORGANIZACION

Los principios generales aplicables a todas las activida des realizadas en el marco de una empresa, tienen sus antecedentes en los intentos realizados en el siglo XVIII para estudiar las operaciones ejecutadas en las empresas textiles; sin embargo, fueron dos ingenieros (Taylor y Fayol y un industrial, Ford) los que dieron contenido a la organización científica del trabajo. Frederik Winslow Taylor fue el creador del Scientific Management y lo consideró como punto de partida de una empresa.

Henri Fayol, contemporáneo de Taylor, orientó la investi gación de la realización del trabajo principalmente a los  órga nos administrativos, llegando a fijar unas reglas que según él eran aplicables a todos los casos posibles de procedimiento de administración.

La obra de Taylor y en menor grado, la de Fayol sirvieron para establecer unos principios hoy indiscutidos en el mundo neocapitalista: Las ventajas de la producción de masa, la  nece sidad de comprobar psicoanalíticamente la aptitud de los empleados, el principio general de reemplazamiento del hombre

por la máquina.

Henry Ford fue el primer industrial que se decidió a poner en práctica las nuevas ideas, pero con un criterio mucho más pragmático (no aceptó, por ejemplo, que los empleados fueran informados de los que se esperaba de ellos; decía que debería de buscarse el puesto indicado para la persona indicada)

La organización del trabajo ha ido perfeccionando sus métodos y en la actualidad es uno de los pilares de la economía de la empresa en el mundo industrial.

#### 5.- GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Lógicamente se puede decir que la organización se refiere al estudio de las agrupaciones funcionales del Departamento de personal desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia. Se dirige a distribuir el trabajo planeado para que se realice entre los miembros de grupo de trabajo, estableciendo las relaciones de trabajo adecuado.

Organización es el proceso de combinar el trabajo. Individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente y coordinada de los esfuerzos disponible.

De ahí que una buena organización permita la construcción de una estructura, dentro de la cual las diferentes funciones pueden ser divididas y asignadas a los departamentos, divisiones y puestos, apropiados.

Podemos decir que en lo personal para que tenga un buen desempeño la organización tenemos que ver:

A) SOBRE LA INTEGRACION DE PERSONAL

Llenar los puestos que se habían previsto en la planeación y que fueron motivos de la organización con el elemento humano que va actuar en la práctica administrativa, y se refiere a la colocación del personal en cada lugar y establecimiento de los deberes; responsabilidades y relaciones de dirigentes o jefes de personal dentro de las distintas unidades orgánicas. El -- ideal de la Integración será por lo tanto, colocar al hombre -- adecuado en el puesto adecuado para resolver dos dudas: el -- puesto y al hombre.

De allí que para conocer el cargo se usa el análisis de -- puesto. Para saber del hombre se utiliza la Psicología.

Ahora no solamente el hombre debe adaptarse al puesto, si -- no adecuar el puesto al hombre. La primera parte de esto se lo -- gra capacitando y la segunda por medio de la Psicología. Y -- uniendo estas dos ideas se podría llegar a la armonía en la

eficiencia y el trabajo, todo lo cual se complementa con las relaciones humanas que quitan los problemas en la convivencia en el trabajo.

Serfa inútil capacitar a un trabajador si no sabemos a qué labor se le va a destinar. Esto no quiere decir que la capacitación deba ser solamente especializada ya que hoy en día se pugna por una base de conocimientos con la especialización posterior, lo cual permite mayor campo de acción al individuo liberándolo de una estrechez excesiva en la especialización. Para conocer los requerimientos que se necesitan del trabajador es necesario conocer el puesto al que se le va a destinar. Para conocer el puesto es necesario en análisis de puestos el cual es o consiste en un estudio detallado de las actividades que forman diversos puestos o trabajos de una empresa. Constituye uno de los elementos más eficaces para conseguir la coordinación de las actividades de una empresa y es por lo tanto un buen mecanismo de la organización. Un puesto de un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman unidad de trabajo, específica e impersonal. Referente al hombre la psicología tiene por objeto el estudio del comportamiento humano y si lo vemos a nivel administrativo el comportamiento humano en el trabajo y también ve el fin de mejorarlo, y el comportamiento, al hacerlo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad.

Esta nueva ciencia nos permite con cierta exactitud aproximarnos al ideal de la integración, que, como ya dijimos, consiste en encontrar para cada puesto al hombre más adecuado. Así la psicología que podemos usar tiene que ver con la aceptación del ser humano al trabajo, y del trabajo al ser humano y de los seres humanos entre sí.

La adaptación del ser humano al trabajo se obtiene mediante la selección, el entrenamiento y el análisis de puestos. La selección nos sirve para reclutar personal apto para que adquieran entrenamiento a fin de que puedan adaptarse al trabajo, el cual estará definido por el análisis de puestos. El trabajo también deberá adaptarse al individuo.

El hombre debe de adaptarse al hombre mismo. Esta situación es tan importante que para ello se encargan las relaciones humanas bien aplicadas.

#### B) SOBRE LA DIRECCION

Indudablemente que la dirección implica vigilar y supervisar las actividades y al personal de una organización. Trata de estimular y mantener el deseo de los miembros del grupo de trabajo, para que realicen sus labores de manera entusiasta a fin de lograr el objetivo de acuerdo al plan. Dicho de otra manera, la dirección proporciona el medio para competir en ocasiones, los planes de la organización y asegura que sean observadas las relaciones organizacionales establecidas. La direc-

ción incluye también dar órdenes e instrucciones y dictar medidas disciplinarias, definir la comunicación, motivar al personal, etc., con el fin de obtener la mayor contribución posible del mismo.

Lógicamente la dirección del personal puede facilitarse si se planea, organiza y se comunica apropiadamente sus deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización. Puesto que evidencia de que, al menos la mayoría, si no es que todos los empleados y trabajadores, desean hacer un buen trabajo si las condiciones se lo permite. Es conveniente que los individuos cuenten con la mayor oportunidad posible para dirigirse.

Concediéndoles mayores oportunidades de independencia y autodirección, un administrador puede proporcionar a sus subordinados una de las formas más efectivas de motivación.

Sin embargo, deberá reconocerse que el grado de libertad que el administrador dé al subordinado dependa de una forma considerable para mantener la continuidad del rendimiento de este al mismo tiempo que les está permitido una libertad máxima controlada y autodirigida.

### C) SOBRE EL CONTROL

El administrativo de control determina evolución y apli-



ca las medidas correctivas necesarias para asegurar los resultados de acuerdo con el plan; es decir, consiste en determinar los beneficios de los planes y objetivos de la organización. Se enfoca a mantener una perspectiva clara de la organización y comparar continuamente las acciones y los resultados con las tareas asignadas y con las expectativas.

Es indispensable que el administrador compare el camino real de la compañía con los planes formulados, para saber si estos tienen las medidas que correspondan.

Es necesario no confundir el sistema de control con los instrumentos de control. No basta conocer la operación real de la empresa. Es necesario compararla con los planes y programas trazados. Esta comparación va a proporcionar una visión correcta de lo que se ha hecho y de lo que se está haciendo: va a colocar a la empresa o departamento real dentro del marco ideal en que se había previsto y permitirá llevar a cabo los ideales que corresponden; es decir, ejercitar una acción correctiva. Ahora, si vemos que el control no está completo, - sino con la acción correctiva apliquémosla para construir la razón del sistema. Esto justifica los fuertes gastos, precisamente en la acción que se toma para remediar la situación.

No olvidemos que todo se controla en razón de calidad, - cantidad, tiempo y costo.

D) SOBRE LA COORDINACION

Es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo, dirección, al ejecutar los resultados de las acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido.

Se cree que la coordinación tiene como propósito combinar esfuerzos para asegurar el éxito como meta cuando se quiere seguir un objetivo. Tomando en cuenta que el objetivo predeterminado ha de lograrse con el esfuerzo ajeno, es lógico que estos esfuerzos sean unificados para que de esa manera se contribuya la más posible al éxito en la consecuencia del --- objetivo.

En toda empresa el esfuerzo desarrollado por un miembro no es desempeñado por él solo en relación al esfuerzo de cada uno de los demás con los que tiene contacto y en relación también con el esfuerzo de todos. Debe haber una coordinación de esos esfuerzos en todas sus diversas relaciones.

Todas las acciones deben contribuir a lograr el objetivo común y debe evitarse todo obstáculo que lo impida. Esto es lo que ha dado importancia a la información de que la esencia o el eje de trabajo administrativo es la coordinación, y que gracias a ella todos los esfuerzos administrativos son posibles de realizar. Por lo tanto, la coordinación es la función cuyo

objeto primordial es el de relacionar actividades con respecto al tiempo y orden de ejecución.

A este respecto no hay que olvidar que, la responsabilidad primordial por la coordinación corresponde a los funcionarios de mayor rango.

#### E) Y SOBRE LA COMUNICACION

Asimismo, otro aspecto que hay que tomar en cuenta son -- los problemas del personal que deriven de un mal entendimiento por una mala comunicación. Ello puede causar problemas muy graves dentro de la empresa.

Como resultado de una comunicación deficiente el administrador no puede estar en posibilidades de interpretar las --- reacciones de los empleados ni obtener una imagen verdadera de sus actividades y sentimientos.

Por lo tanto, se requiere de una comunicación pragmática, lógica y sencilla con el personal, para que la administración lleve a la acción su programa, sus funciones y reconozca las reacciones originales y pueda tomar las medidas más convenientes y lograr los objetivos que la organización empresarial se ha trazado tomando en cuenta máximas ventajas y beneficios.

CAPITULO III

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA

1.- Comportamiento humano

El ser humano en el transcurso del tiempo se ha interesado por conocer su comportamiento y las causas que originan la conducta y así desde los filósofos griegos hasta nuestros días ha sido imprescindible explicar algunos aspectos del comportamiento del individuo puesto que un estímulo es percibido en -- forma diferente por cada una de las personas.

Los estudios realizados sobre el presente tema han aportado bases para conocer a través de técnicas depuradas el desenvolvimiento del individuo, pero aún así los especialistas de la conducta se han tropezado con ciertas dificultades tales como el querer hacer experimentos con animales que en contraste al ser humano, por entendimiento, percepción, y sentimientos -- es muy superior a cualquier especie de seres vivientes.

Por ello algunos investigadores sobre el comportamiento -- en general, tras haber realizado alguna especie de experimentos con animales e intentar imponérselos a los hombres son --- considerados propagadores del conductismo, pues esta corriente sostiene que el individuo y los animales se comportan de -- igual manera. Es decir, la conducta del ser humano se debe únicamente al estímulo recibido en el organismo o bien al compor-

tamiento y respuestas.

Las corrientes que se han interesado en el ser humano se dividen en dos ramas: La primera es la del conductismo la cual marca que un objeto de estudio no se tome en cuenta porque el individuo es superior al animal y en cualquier circunstancia - enfoca su exposición a lo segundo con la de aquellos autores - que están conscientes de que el entendimiento, conocimiento, - hábitos y otros factores intervienen en la acción humana.

Por lo anterior se considera que una de las principales - preocupaciones de todo empresario es el trabajo factor de pro ducción en el hombre- ya que es un aspecto muy difícil de com- prender y de administrar el desempeño de toda empresa. Funda- mentalmente el ser humano actúa en varias ocasiones en forma - Individual o de grupo.

Es así cuando el individuo recibe en ambas situaciones -- estímulos diferentes que lo harán cambiar su comportamiento al de los demás.

Al carecer de las técnicas precisas indican que tal o --- cual factor influirán sobre el comportamiento del individuo. - Por ello es necesaria la comprensión por parte de los ejecuti- vos en torno a las necesidades, hábitos, prejuicios, etcétera, de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. De

esto se desprende que el objetivo fundamental en el estudio de la conducta dentro de toda organización será comprender el comportamiento del trabajador ante la situación dada en el desarrollo de sus funciones.

Al considerar la complejidad que implica el ser humano, partimos que su comportamiento se debe a tres características generales las cuales comprenden otras tantas de orden secundario. Veamos:

a).- Biológica.- Al regirse todas las personas por leyes naturales y biológicas influirán en ellas el buen y el mal desarrollo de su organismo físico para que se comporten en diferentes formas.

b).- Psicológica.- Al estar determinada la acción humana por el entendimiento y el razonamiento lógico y otros tantos factores ambientales, la respuesta que presentan será en función de los estímulos recibidos.

c).- Social.- El ser humano al considerarse sociable por naturaleza recibe cierta influencia por parte de los mismos compañeros de trabajo en la organización lo que le hará actuar de una manera favorable o desfavorable según la relación directa que las demás personas hayan ejercido sobre él.

## 2.- FACTORES QUE INFLUYEN EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Para comprender más al individuo dentro de una organización en la que está presente el factor humano, nos orientamos a analizar los diferentes factores que intervienen en la formación de la misma, ya que estos elementos los denominaremos --- estímulos, a la vez que tales situaciones en ocasiones podrán darse en el mismo, ya sea en forma individual o colectiva.

Así, los recursos humanos en relación con los recursos materiales o técnicos intervienen en el logro de los objetivos - generales y departamentales de una empresa. Corresponde al personal una de las funciones más importantes en el desarrollo de toda organización como lo es el de planear, organizar, ejecutar y coordinar lo estipulado por el administrativo.

En el presente estudio enfocaremos nuestra atención sobre el comportamiento humano de acuerdo al desenvolvimiento presentado por el individuo en el desempeño de su trabajo, aunque -- considero plantear la siguiente pregunta:

¿Por qué el hombre presta sus servicios?

Bueno, no es sencillo de deducir. Por lo general el individuo por medio de su trabajo trata de obtener cuando menos la satisfacción de sus necesidades más apremiantes. Por consi---guiente esos factores significan para el hombre una lucha cons

tante por conseguirlo y para ello adopta una conducta determi  
nada que le ayude a lograr tal o cual propósito.

a).- Necesidades Humanas.- Estas necesidades condicionan el comportamiento del individuo, pero como éste pretende infi  
nidad de objetivos, entonces dará una jerarquización diferente a todas sus necesidades como podrían ser las fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo, ser estimado o de -- autorrealización. Cabe decir que las necesidades influyen en forma diferente en ocasiones sobre las personas, puesto que -- el individuo percibe el estímulo según su propia manera de -- ver las cosas.

Por ejemplo, cuando en una empresa el patrón llame la -- atención a dos de sus empleados respecto a una misma falta -- cometida, uno de ellos reaccionará ante esa llamada, tomándola como un regaño, mientras el otro seguramente la considerará como un consejo o crítica constructiva para el bien de su persona.

b).- Herencia.- Al analizar cómo influye este factor sobre la conducta de la persona, no podemos afirmar, el que los hijos por herencia tengan que comportarse igual que su padre cuando éste fue niño, joven o viejo.



No dudamos que características tales como: aspecto físico, la voz, ademanes u otros factores sean hereditarios.

Algunas personas, entre ellos algunos psicólogos, afirman que como al parecer la inteligencia se hereda, el comportamiento también se adquiere por los genes, pues argumentan que el niño una vez que cumple sus dos primeros años de vida poco a poco, va adquiriendo la inteligencia de sus progenitores, dado que la criatura, al convivir con ellos, va aprendiendo su forma de interpretar ciertos aspectos así como de aprender sus costumbres.

También el comportamiento humano no es 100% heredable; antes bien aún cuando en ocasiones sea tan parecido a sus progenitores lo cierto es que cada quien ve, vive y siente las cosas de una manera muy diferente, sobre todo por que el medio ambiente que puede estar viviendo el hijo es parcial o totalmente distinto.

Esto ocasionará a su vez que el sujeto adquiera su propia personalidad de acuerdo a las circunstancias que lo rodean.

c).- Personalidad.- Esta juega un papel preponderante en la forma de comportarse un individuo, tanto en su vida personal como en sus actividades laborales. La personalidad es la

configuración de las características y formas de conducta ----  
expuestas por el sujeto que determina sus adaptaciones únicas  
al ambiente propio.

Aspectos motivacionales como la inteligencia, el tempera-  
mento, costumbres, educación y otros múltiples elementos son -  
los que caracterizan al comportamiento humano, además de la in  
fluencia del medio ambiente que lo rodea es lo que da por resu  
ltado la personalidad, la cual está compuesta fundamentalmente  
por dos elementos que son:

I.- Temperamento

II.- Carácter

El temperamento es algo innato del ser humano; es decir  
que lo trae consigo desde antes de nacer, mientras que el ca-  
rácter va moldeándose a través de las experiencias tenidas --  
por la persona, mediante los cuales al emplear sus facultades  
mentales como percepción, abstracción y el razonamiento adop-  
ta una actitud favorable o desfavorable hacia una situación -  
determinada, dando como resultado la conducta humana.

d).- Hábitos y costumbres. - Al realizar el elemento huma  
no variadas actividades dentro de la empresa, sus relaciones  
existentes con el resto del personal revestirán un carácter -

formal, ya que las mismas son realizadas en función directa a la ejecución de su trabajo. En cambio fuera de la organización las relaciones que se practiquen serán informales puesto que no siguen lineamiento alguno de su autoridad por parte de la compañía.

Hacemos hincapié en lo anterior ya que por ejemplo en la organización formal los sistemas empleados en las labores, se traducen con el tiempo en hábitos para los individuos y como consecuencia de repetir constantemente la misma acción se --- transformará su hábito en una costumbre.

Sin duda alguna es delicada misión para los ejecutivos - el saber encaminar acertadamente los hábitos y costumbres de sus subalternos, por ejemplo: cuántos hemos sido testigos, en algunas empresas, respecto a letreros que señalan, "No fumar, peligro" y por lo general estos mensajes tan importantes son desobedecidos por el personal; sin embargo, los jefes o superiores inmediatos solamente se limitan a amonestar, no a castigar, según lo amerite la falta cometida, por lo que se replete este hecho en forma frecuente que crea en el empleado un hábito negativo, que consecuentemente pueda transformarse también en una costumbre negativa.

Para poder modificar los hábitos en los subalternos existen una serie de medidas recomendables tales como:

I.- Informar al personal sobre él o los cambios a realizar, así como los motivos del mismo.

II.- Disminuir a su máximo las inquietudes del personal - respecto a los nuevos cambios que han de afectar el desarrollo de su trabajo.

III.- Dar oportunidad para practicar el nuevo sistema o procedimiento implantado.

IV.- Despertar interés en el personal para que asimile y practique el nuevo plan mediante incentivos financieros o no financieros.

V.- Hacer del conocimiento del personal sobre resultados obtenidos por el nuevo proyecto, etcétera.

VI.- Cultura.- Es una serie de conocimientos, acontecimientos, experiencias que una sociedad o individuo alcanza a través del tiempo para considerar la mejor manera de actuar en bien de la sociedad.

De lo anterior se deduce que toda cultura está integrada por tres elementos como son el ideológico, sociológico y el tecnológico.

-Ideológico.- Todo cuanto el individuo perciba tendrá que exponerlo con las demás personas mediante la palabra, los símbolos o la escritura y con ello dar a conocer sus pensamientos.

-Sociológico.- El ser humano, al ser sensible por naturaleza, convive con personas para lograr un conjunto de satisfacciones particulares y como consecuencia el logro de los objetivos de una organización.

-Tecnológico.- El hombre en el transcurso de los años ha ido superándose y perfeccionando los sistemas y procedimientos implantados para obtener mejores técnicas que administren al máximo los recursos humanos y materiales.

### 3.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO ANTE LOS NIVELES JERARQUICOS

Es obvio que en el lugar donde exista una organización, - parte alguna del personal estará encargada de dirigir, mientras que al resto le corresponderá obedecer, por lo que es indispensable determinar las funciones que habrán de realizar y quién o quiénes han de llevarlas a cabo.

Pero es aquí donde surgen los trastornos para la empresa ya que al no utilizarse con acierto las relaciones humanas por parte de quien dirige un grupo, entonces los subordinados de cualquier aspecto insignificante provocarán pequeños problemas

para la organización. Ahora bien, esto no quiere decir necesariamente que siempre los responsables de todos los conflictos surgidos sean los ejecutivos. Donde se hagan sentir las relaciones entre los seres humanos, es posible que surja una explosión de caracteres, ya que entre unos y otros son motivados por factores desiguales que originan que cada quien tenga sus propias ideas y maneras de pensar.

¿Pero cómo influyen los niveles organizacionales en la -- conducta personal?

Dada la propia naturaleza de la persona, el empleado se siente cohibido ante los niveles superiores por lo que representan para él, pues quien ocupa estos puestos ejecutivos es porque tiene más autoridad y capacidad dentro de la compañía.

Por su parte los dirigentes reaccionan de una manera muy distinta que las de su personal y adoptan una actitud que consideran la mejor para desarrollar su puesto, pero omiten a veces los puntos de vista de sus empleados dando lugar a que se presenten inconformidades.

Por consiguiente se recomienda que al momento de establecer los niveles jerárquicos dentro de la empresa, los objetivos políticos, políticas de sistemas y procedimientos estos sean factibles y equilibrados para el personal en general de

toda organización.

#### 4.- FRUSTRACION, FACTOR QUE MODIFICA LA CONDUCTA HUMANA

Se presenta en el sujeto cuando después de haber aplicado éste todos sus conocimientos técnicos a fin de alcanzar determinado objetivo, fracasa sin encontrar la solución posible a sus problemas.

Desde luego para que las personas lleguen a este estado de ánimo será necesario pasar previamente por otra serie de -- estados mentales como: agresión, regresión, fijación, evasión, y resignación.

a).- Agresión.- En la mayoría del caso inmediato de todo individuo que empieza a frustrarse, es la de agredir al objeto o sujeto que se haya interpuesto entre él y lo que quería obtener. Y estudiando más a fondo la reacción de esta agresión se deduce que ésta es originada siempre por una causa como podría ser: no recibir aumento de sueldo, no obtener el ascenso esperado, etcétera.

No es normal, pero ocurre que la agresividad de los empleados hacia los niveles superiores sea ocasionada por las críticas o llamadas de atención ya que por lo general el subordinado no reconoce sus propios errores y por consecuencia crea un ambiente de culpabilidad hacia la dirección.

Por lo que respecta a la agresividad adoptada por la gerencia o niveles jerárquicos superiores, será la implantación de castigos fuertes o bien haciendo todavía más severas las medidas disciplinarias.

En resumen, podemos señalar que la agresión es una forma de reacción contra el individuo frustrado, la cual es demostrada en una forma de violencia, verbal o de hecho.

b.- Regresión. - Al igual que la agresión ésta no es más que otra de las reacciones del individuo a la frustración, la cual se caracteriza por su efecto retroactivo en la persona -- que la hace actuar como si fuera un niño. Y el empleado al sentirse frustrado tanto por su expresión como por su manera de comportarse se tiende a ser de un niño, por lo que la empresa tendrá que decidir con respecto a la actuación que sus subordinados han de desarrollar dentro de la empresa.

c.- Fijación. - Se entiende la repetición de una acción, procedimiento, sistema, etcétera, no obstante que no se logre nada con ello, así la misma adquiere la forma de un hábito, aunque la diferencia de estas dos estriba en que la fijación intenta modificar el proceder del motivo que originó la frustración. En cambio en el hábito puede abandonar el procedimiento cuando fracasa en la obtención en una meta, es decir, que el procedimiento es considerado inoperante.



d.- Evasión.- Consiste en un alejamiento con respecto al individuo u objeto frustrante a la vez que tiene dos aspectos muy especiales, la evasión psíquica y física, o sea parcial o totalmente.

La evasión psíquica parcial se representan en el autentismo, llegadas tarde al trabajo, etcétera, debido a que el empleado siente que su labor es frustrante, o sea que se trata de un desahogo, pues de lo contrario si el subordinado faltase siempre a su trabajo, entonces la evasión sería física total.

La evasión psíquica parcial es un fenómeno observado en el individuo, pues consiste en lo que comúnmente conocemos como "soñar despierto", que la persona en momentos se aparta de la realidad. Pero cuando de plano la persona se aleja psíquicamente por largos lapsos de su trabajo y con bastante frecuencia la evasión puede considerarse como total.

e.- Resignación.- Corresponde a la última reacción del individuo en el proceso de frustración, pues el estado en que la persona se encuentra termina por aceptar los hechos como --tal, independientemente de no haber tenido el objetivo que se había trazado.

Esto es común observar en las empresas, una vez que los trabajadores tras larga espera de aumento de sueldo, terminan

por ser conformistas ante la posibilidad de ver realizados sus planes, creando además en las personas una actitud de incredibilidad para futuras promesas por parte de la empresa.

##### 5.- CONDICIONES DE TRABAJO

Estudiaremos las cuestiones psíquicas y de seguridad con que deben contar las empresas con el objetivo de proporcionar a su personal el medio ambiente más propicio que le permita -- desarrollar al máximo su capacidad productiva dentro de sus respectivos puestos.

En primer lugar analizaré lo referente a las condiciones físicas de la planta, negocio o comercio, ya que por ésta iden tificaremos todas aquellas construcciones o acondicionamientos de toda empresa. En la actualidad la dirección de las organizaci ones con potencial económico se preocupan por tener las plan tas físicas más adecuadas al giro que se dedican y así obtener del empleado su motivación desde el principio de sus actividades.

Parece extraño, pero hay quienes piensan que es más importante contar con un edificio muy atractivo y elegante para desarrollar su trabajo que la organización interna del mismo - se encuentra deficiente. Caso contrario es el que se presenta en compañías más antiguas que al ser tradicionalistas conservan escritorios, armazones, aparadores, mostradores, etcétera,

que fueron con los que iniciaron sus operaciones; al parecer - todo esto provoca una depresión a los nuevos empleados y en consecuencia podemos afirmar que tan importante es el medio am biente creado en la empresa como el planear, organizar, ejecutar y controlar todas las funciones desarrolladas por directivos y subordinados.

Por otra parte, las medidas de seguridad mencionadas o re feridas con anterioridad obrarán positiva o negativamente en el comportamiento de los trabajadores. De esta manera si la -- organización goza de todas estas medidas, el personal se sent irá motivado, protegido, correspondiendo con su mayor esfuerzo para que también la empresa logre el éxito como tal.

#### 6.- EL MEDIO AMBIENTE EN QUE NOS DESENVOLVEMOS

Con frecuencia la mayoría de los seres humanos nos desen volvemos en un medio ambiente dentro del cual, ya sea que se trate de nuestra ignorancia o bien por el poco interés que --- acostumbramos mostrar hacia los sujetos, objetos, opiniones y hechos que nos rodean, dejamos ir la oportunidad de conocer as pectos tan importantes que casi siempre están relacionados con las actividades que tenemos que desempeñar tanto en el trabajo como en la vida personal.

En consecuencia si se tuviera una mejor noción de todos - estos factores o circunstancias, seguramente que los obstácu-

los y problemas con los que nos enfrentamos a diario se podrían eliminar más acertadamente y así lograríamos aprovechar al máximo todos aquellos recursos humanos y subjetivos de que disponemos con objeto de obtener el éxito esperado de nuestra empresa, y en beneficio propio, respecto a las actividades -- particulares desarrolladas por cada una de las personas.

Si por otra parte, este interés del que se ha hecho mención se enfocara directamente al personal de la compañía, no es de dudarse que en el primero de los casos, nos tropezáramos con un aspecto tan fundamental, como lo que es la actitud. Elemento que se refiere a algo intangible, es decir que no se puede medir simétricamente, ni tocar, más bien debe de describirse como aquel proceso implícito que ocurre en el sujeto y que es ocasionado por una multiplicidad de causas o factores.

De ahí, la trascendencia que representa el abordar este tema principalmente porque no hay ser humano que pueda permanecer ajeno a una situación tan natural y propia del hombre - sobre el efecto presentado por medio del comportamiento humano. Evidentemente la finalidad que se persigue al tratar de conocer y entender lo que es una actitud, es con la idea que tanto los jefes como los subordinados comprendan mejor los procesos psíquicos y físicos que integran o transforman parcial o totalmente la personalidad de los individuos al igual que -

su conducta.

Por otra parte, todo ejecutivo que trata de predecir las probables reacciones de sus subordinados, es porque no tiene los conocimientos necesarios sobre la actitud, y se verá obligado, en tales circunstancias, a que su decisión sea aleatoria. Así apreciamos casos en que los dirigentes intervienen con diferentes puntos de vista al de sus subordinados. Así, no es de la práctica, lo cual origina una contraposición de ideales con las jerarquías.

Tratándose de los directivos es común encontrar que estos se inclinan por una mayor identificación con la organización a la que prestan sus servicios, ya sea por las políticas, sistemas, procedimientos, etcétera, considerándoseles como los más acertados, justos y favorables. Por lo que respecta a los subordinados tienen una forma de pensar muy diferente a la de los jefes, o superiores, por lo que resulta en ocasiones imposible lograr un acuerdo entre ambas partes con resultados favorables.

Por ejemplo, se considera que en uno de los departamentos que integran la compañía, en particular el de producción, se requiere emplear un nuevo sistema con el cual se perfecciona la calidad y cantidad de producción por lo que el responsa

ble del departamento junto con rangos superiores deciden la creación de un nuevo proyecto. Un poco más tarde y sin previa información a las personas cambiadas o afectadas por la implantación de nuevos programas, se da la protesta, y la inquietud por parte de los subordinados, no se hace esperar. Todo esto a pesar de que con anterioridad se hubiese dado mayor importancía a las probables actitudes del personal con la seguridad de que los dirigentes se habrían evitado un perjuicio que a la -- vez les sería más propicio para establecer un clima amistoso - en las relaciones obrero-patronales y los resultados esperados serían los más alentadores. No olvidemos que todo el problema estriba en la comprensión y el interés por resolver las dificultades que afectan al personal.

También es relevante hacer notar que entre las varias --- estrategias con que cuenta todo buen dirigente, una de estas - es el de tener presente la "resistencia al cambio", que todo - individuo suele demostrar ante diferentes situaciones. Aconsejamos tomar en cuenta los dos siguientes puntos:

a.- Antes de planear cualquier cambio que afecte a alguien primeramente se debe colocar en el lugar de la persona, o sea que debe desarrollar en donde la "empatía".

b.- Comprendido lo anterior, deben de planearse las dife-

rentes alternativas que se emplearán con el fin de modificar favorablemente la actitud del individuo.

Desde luego, sucede que no siempre el hecho de entender las actitudes es una labor sencilla puesto que existen personas que, dada la necesidad que tienen por satisfacer dos o más valores, adoptan actitudes totales o parciales. Por lo que probablemente para quien observe, pensará que la conducta en cuestión es incorrecta. Sin embargo para el sujeto afectado no existirá tal anomalía ya que las diferencias que se presentan en las dos situaciones requieren de la aplicación de principios, o de valores distintos, etcétera.

#### 1.- LA ACTITUD, COMO SE DESARROLLA

A diferencia a lo que muchas personas suelen pensar de -- que uno nace con las "actitudes", lo cierto es que éstas se adquieren, o se aprenden durante el transcurso de la vida cotidiana. Estudios realizados demuestran que las actitudes se obtienen mediante tres principales factores:

a.- Experiencia.- La utilización de ésta es importante para determinar una evaluación, y así con el análisis necesario, tomar la aceptación o rechazo de nuevas ideas.

b.- Aceptación de la actitud de Grupo.- Para que una persona sea aceptada como miembro de un grupo, ésta primero debe-

rá adaptarse al nuevo sistema, teniendo muchas veces que cam  
biar de hábitos y costumbres, a fin de poder ser aceptado den-  
tro del nuevo núcleo.

c.- Fuentes de autoridad.- El presente punto es de suma -  
importancia puesto que de éste dependerá la habilidad de todo  
dirigente para no predisponer a sus subordinados en la ejecu-  
ción de sus funciones, o sea, que los ejecutivos deberán asu-  
mir aquella posición que alude al empleado a formarse una acti-  
tud positiva hacia el desempeño de sus labores, en donde ten-  
gan conocimientos limitados.

#### 8.- LAS ACTITUDES A ADOPTAR DEL GERENTE Y DEL EMPLEADO

Corresponde a todo buen administrador saber descifrar las  
actitudes de los empleados, pero, ¿cómo se expresan esas acti-  
tudes? La forma en su respuesta, su rostro, los movimientos de  
las manos, la postura del cuerpo y principalmente la conducta  
verbal que asuma ayudará a detectar una actitud. Así también  
cabe considerar que las actitudes pueden rebelarse conforme a  
cuatro dimensiones distintas y son:

a.- Grado.- De acuerdo a la frecuencia con que se desarro-  
lla una actitud dependerá su posición (favorable o desfavora-  
ble).

b.- Intencionada.- Se refiere a cuando una persona da la



Impresión de estar completamente convencida. La apariencia - adopta una postura extremista ante los demás, y lo que sucede es que ni él mismo está seguro de hacerlo como tal. Ejemplo:

Un empleado sugiere un sistema de control contra riesgo - de accidentes de trabajo, y aún, no obstante que mostraba ante sus compañeros y jefes una gran seguridad en sí mismo, por haber supuesto uno de los mejores planes a ejecutar, existe algo, o alguien que causaba en él cierta incertidumbre, por lo que no faltará quien se de cuenta de su falta y le ayude a corregir su actitud.

c.- Premiencia. - Se trata de la importancia que tiene - una actitud en relación con el conjunto de actitudes y opinio- nes de la cual proviene.

d.- Dirección. - Antes de los sindicatos, las empresas --- realmente pocos problemas tenían los gerentes con su personal. Esto definitivamente no quiere dar a entender que los sindica- tos sean perjudiciales para toda la empresa. Por el contrario. Más bien que de acuerdo con los fines que se gobiernen esas -- agrupaciones, será posible conocer las causas que provocan de terminadas actitudes; pues no hay que pasar por alto que los sindicatos influyen en cierto modo en la forma de modificar - la forma de pensar y actuar de sus afiliados. Desgraciada-- mente en muchos casos los subordinados carecen de una prepara

ción apropiada, son elementos fáciles de persuadir y pueden llegar a perjudicar a la compañía.

#### 9.- DIFERENTES TIPOS DE ACTITUDES

La actitud es uno de los temas más sobresalientes. A -- últimas fechas ha despertado el interés general de los directivos de cualquier empresa, así que gracias a ellos ha sido factible el identificar los diferentes tipos de actitudes que afectan, tanto a los patrones como a empleados y que se refieren a lo siguiente:

a.- Actitudes de los gerentes.- Por lo general la actitud de un gerente para con sus subordinados se caracteriza, por adoptar ciertas predisposiciones que en ocasiones los beneficia pero en otras los perjudica. Urge que los futuros y actuales ejecutivos tomen conciencia de dicha responsabilidad a efecto de no cometer errores tan comunes que los lleve al fracaso, en el papel que desempeñan.

1.- Actitud Paternal.- Es aquella en la que el gerente considera sus subordinados como hijos y llega a protegerlos y cuidarlos aún fuera de la empresa.

La actitud del empresario en este renglón requiere preferibles subjetivos que lo hace pensar en tomar las decisiones de aquellos sin considerar que con esta acción está imposibi-

litando la evolución de todos los suyos.

II.- Actitud Cooperadora.- Esta comprende principalmente el aprovechamiento de los trabajadores por medio de su participación desde sus puestos para que puedan contribuir, en cierto modo, a cooperar en los esfuerzos de la dirección. Igualmente tenemos que a los subordinados se les pide que aporten el mayor número posible de ideas y proyectos para nuevos cambios y mejoras, las que posteriormente, si son aprobadas, se ejecutan. Desde luego que al autor de la innovación se le premiará por su cooperación entusiasta.

III.- Actitud Progresista.- Siempre que los subordinados tengan la capacidad o facultad para superarse en sus respectivos puestos, los dirigentes intervendrán atinadamente para contribuir a todo cuanto se requiere a fin de lograr el éxito del personal de la empresa. Ciertamente la actitud que asumen los gerentes en este caso es la de ayudar a cada empleado para que éste, por cuenta propia, sea más eficiente de lo que es actualmente, y logre, a su vez adquirir mayores responsabilidades -- que permitan superar el valor de sus servicios que presta a la compañía,

IV.- Actitud Autoritaria.- Puede ser expresada como una tendencia que se guía por la posición ocupada en los niveles jerárquicos; es decir, aquella que se somete a los subordina-

dos a través de un dominio en futuro perjudicial a las relaciones obrero-patronales, porque al individuo no se le trata humanamente, sino como objeto que carece de aspiraciones, sentimientos, etcétera.

V.- Actitud Democrata.- Esta se caracteriza fundamentalmente por la participación del grupo y el aprovechamiento de las aportaciones dadas por cada uno de los integrantes. Por su parte, los jefes llegan a estimular la iniciativa de sus empleados y les sugieren lo mejor que les conviene en beneficio de todos. Pero antes de poner en práctica su plan, espera que sea adoptado por el grupo. Este modelo de actitud despier-ta el interés del personal de la empresa, y llega a obtener resultados satisfactorios, cuando todos están de acuerdo en ejecutar lo planeado previamente.

b.- Actitudes de los subordinados.- Estos por lo general presentan una actitud hostil si no se les toma en cuenta ya que únicamente los utilizan como escalón para que otras personas asciendan en los niveles jerárquicos de la organización. Su actitud puede catalogarse de la siguiente manera:

i.- Actitud de conformidad.- Cuando la administración de una compañía espera que los sistemas, procedimientos, planes, estrategias, etcétera, implantados originan en sus trabajadores una actitud positiva son originados por causas psicológi-

cas que se presentan en los integrantes de los grupos formales y que pueden servir para crear una actitud uniforme hacia su trabajo. Aunque cabe advertir que no siempre es posible que su ceda como tal, pues suele darse el caso de que un integrante del grupo informal sea castigado por el resto del grupo, y esto lo observamos cuando a una persona se le ocurre producir ma yor cantidad acordada por el sindicato.

II.- Actitudes cambiantes.- En vista que la actitud del empleado puede variar constantemente corresponde a los gerentes comenzar un ambiente de iniciativa dentro de la organización. Pero como resulta en ocasiones muy difícil lograr que una persona cambie su actitud (debido a la resistencia al cambio) la acción a desarrollar, ver la posibilidad de debilitar esa influencia que ha dado tal predisposición, para que el individuo acepte modificar su actitud.

III.- Actitudes rumoreadas.- Respecto a este tipo de actitudes existen algunos directivos que permiten las murmuraciones para darse cuenta de las actitudes del empleado; uno de los aspectos fundamentales de la murmuración se provoca cuando se emite algún informe y cuando llega a los afectados se da de manera distorsionada o alterada. Por consiguiente, no es posible que la información distorsionada cuando es recibida por la gerencia, sea congruente con la actitud del empleado. Es conveniente comprender el fondo del asunto a tratar.

10.- EVALUACION DE LAS DIFERENTES ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS

Los cambios dinámicos que surgen en las empresas cotidianamente inquietan a los dirigentes sobre lo que sucede en sus organizaciones y generalmente buscan la causa en los objetivos, políticas, presupuestos, reglamentos, etcétera, olvidándose -- del factor humano que es el que realiza finalmente todo lo planeado. Es por eso que consideramos relevante que se sugiera a los encargados (de la administración de Recursos Humanos), tomar en cuenta al personal y por ello hacemos mención de sistemas y métodos para evaluar el desempeño del individuo en una organización. Al tener como marco de referencia la actitud del individuo que presenta una baja en su rendimiento por su conducta ante una situación dada, se discutirá si es factible examinar la actitud del individuo, pues existen quienes opinan -- que eso es subjetivo, y otro que es difícil. No faltan quienes afirmen que es utópico conocer la actitud, con mayor razón -- cuantificarla.

Al reconocer que el ser humano es complejo y por lo cual casi imposible de definirlo por medio de un índice numérico, -- se ha visto la necesidad de contar con métodos confiables y -- con un mayor grado de certidumbre para conocer la causa (actitud) y su efecto (conducta). Una vez comprendidas las actitudes y la importancia que éstas tienen en cualquier terreno, -- se dará a conocer al factor humano al igual que su influencia en la conducta del individuo.

### CAPITULO III

## EL HOMBRE COMO FACTOR VITAL Y NO MECANICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 1.- BASES

El principio original en que se apoya el desarrollo vital es el que nada ni nadie es perfecto dentro de la empresa y, -- por tanto, es siempre susceptible de mejorarse; por lo que su último objetivo es ayudar a que la organización sea más efectiva, y al mismo tiempo fomentar y mantener una serie de valores humanistas.

En la medida que la empresa desarrolla el deseo de crecer y cambiar, es necesario revitalizarla y reconstruirla, y -- la mejor manera de hacerlo es modificando su cultura, el subsistema humano, con objeto de crear una mayor conciencia y auto-realización de sus destinos como organismo social. Se necesita descubrir y formar nuevos conceptos, nuevas maneras de comportar y pensamiento, lo mismo que nuevas formas de realizar los procesos administrativos explorando y adoptando hacia nuevas -- formas de vida organizacional.

Ya no se considera a la empresa como un sistema mecánico, sino vital. La autoridad formal basada en derechos delegados -- está cediendo a la autoridad basada en la competencia profesio

nal y de conocimiento; el poder coercitivo cede ante el poder basado en la razón y la colaboración: el considerar al hombre como objeto de manipulación y control no es lo más sensato. -- Los valores despersonalizados del sistema burocrático están -- siendo reemplazados por valores más democráticos y humanistas; los primeros conducen a mantener relaciones de desconfianza, -- no auténticas, rígidas, suprimiendo los sentimientos, lo que -- hace disminuir la capacidad de relación interpersonal y de resolución de problemas. Así pues, desarrollo organizacional fomenta los siguientes valores:

a.- Proporciona oportunidades para que la gente trabaje -- como seres humanos, más que como recursos en un proceso productivo.

b.- Da la oportunidad de que cada miembro de la organización, así como la organización misma se desarrolle en todo su potencial libremente.

c.- Busca que se aumente la efectividad de la organización en relación a todos sus propósitos.

d.- Crea un ambiente en el que es posible encontrar satisfacciones en el trabajo.



e.- Da la oportunidad de que las personas puedan influir en lo que hacen y en lo que son responsables, así como la organización misma y al medio externo que la rodea.

f.- Considera que el individuo representa una serie de necesidades complejas, y que todas son importantes, en su trabajo y en su vida. Esto significa que estos valores se fundamentan en gran parte en las suposiciones que señala Douglas Mc -- Gregor en su "Teoría Y" comentada en el segundo capítulo respecto al comportamiento humano. Sin embargo, en los alcances -- del desarrollo organizacional es más amplio, por lo que añade otras hipótesis.

i.- La mayoría de las personas se interesan por su crecimiento y desarrollo profesional lo que es más posible de realizar en un ambiente que ofrezca tanto apoyo como reto, y no --- manipulación.

ii.- La mayoría de la gente puede y desea contribuir más el cumplimiento de los objetivos de la empresa que lo que el ambiente organizacional le permite.

iii.- La mayoría de los individuos desean ser aceptados y participar cooperativamente como parte de un grupo de referen-

cia, por lo que pueden ayudar a incrementar la efectividad de resolución de problemas. Así mismo, esperar el reconocimiento y satisfacción en sus relaciones interpersonales.

IV.- El trabajo y la vida misma pueden llegar a ser de mayor riqueza y significado, lo mismo que el esfuerzo realizado puede ser más efectivo y satisfactorio, si se permite que los sentimientos formen parte abiertamente de la cultura de una empresa. La identificación emocional, más que la relacional, facilita una mayor integración entre la gente y hacia la empresa.

En general lo que se promueve es el aceptar a las personas como son, y confiar en su comportamiento responsable que desarrolla una filosofía de apoyo hacia los individuos y a su crecimiento personal, ayudándoles a desarrollar sus capacidades en un ambiente liberal: se adopta la firme creencia de que la mayor productividad, tanto en cantidad como en calidad, depende de que el trabajo se organice no sólo en función de los requerimientos de la empresa si no también en función de las características, necesidades, motivaciones y esperanzas de las personas.

Muchos de los valores que refleja el modelo burocrático

son incongruentes por la naturaleza del hombre, lo que trae -- como consecuencia que no se utilicen correctamente los recursos humanos que se hayan reducido sus motivaciones y se obstruya su pleno desenvolvimiento. Hay la tendencia de evitar que se considere al hombre malo, flojo, destructivo, irresponsable, desconfiado, y en cambio tener fe en que está internamente motivado hacia fines positivos, tanto personales como sociales; las experiencias son otras gentes y la influencia del medio -- ambiente es lo que conduce a su desmotivación.

Es así como se necesita girar ciertas suposiciones arraigadas con objeto de que se valore externamente a las personas como seres humanos. Considerar a la persona no como alguien ya hecho si no en continuo proceso de desarrollo; respetar las -- diferencias individuales; desarrollar su responsabilidad y --- creatividad; en una palabra, adoptar una posición más centrada considerando al hombre como esencialmente razonable y sensible aunque con diferentes capacidades. (Por eso es que para desarrollar la organización, se necesitan cambiar ciertas actitudes personales, siendo el principal medio para hacerlo el -- tiempo terapéutico y experimental, basado en dinámicas de grupo y entrenamiento de sensibilización.

De la misma manera que con respecto al individuo en el -- trabajo, el desarrollo organizacional establece las siguien--

tes hipótesis acerca de la organización misma, las cuales fomenta para su óptimo desenvolvimiento.

a.- La base de la organización la constituyen grupos humanos por lo cual los sujetos básicos de cambio y mejoramiento son tanto los grupos como los individuos.

b.- Las relaciones abiertas, de confianza, apoyo y libertad, facilitan el desarrollo de las personas. El nivel de confianza y cooperación es más bajo de lo necesario por lo deseable en la mayoría de las empresas, actualmente.

c.- Las personas apoyan lo que han contribuido a crear; el compromiso se obtiene cuando hay participación en la planeación y en la toma de decisiones.

d.- La colaboración entre individuos y grupos, más que la competencia, es lo apropiado para la resolución más efectiva de los problemas.

e.- Los individuos en los departamentos administran sus actividades en función de sus metas; por lo tanto, las medidas de control deben ser usadas como guía, y no como base de la estrategia de la dirección, siendo lo apropiado el fomentar la participación en la responsabilidad y autocontrol.

f.- La toma de decisiones es más efectiva cuando se da -- donde están las fuentes de información en lugar de que se de -- siempre en un nivel jerárquico específico.

g.- La colaboración es un logro no una condición dada; -- por lo tanto, debe aprenderse. El conflicto no debe evitarse -- sino enfrentarse abiertamente, canalizando adecuadamente la -- agresividad.

h.- El poder no es algo malo: el accionar social depende del poder, lo mismo que el movimiento físico depende de la -- energía; más aún no hay cambios significativos sino hasta que el nuevo poder es generado o que el poder establecido sea re-distribuido. Debe de ser guiado por la razón, conocimientos, y la colaboración y no basado en el temor, capricho o coherción.

i.- La autoridad jerárquica debe asociarse con la compe-tencia profesional y autoridad de conocimientos.

j.- La resolución de los problemas es más efectiva tanto más haya un ambiente libre y abierto para la comunicación.

Es así como a partir de lo anterior, se extraen los dos - enfoques que abarca el desarrollo organizacional.

I.- Aprovechar plenamente los recursos humanos de la organización, a través de su movilización hacia el logro de los objetivos de la empresa.

II.- Organizar de tal manera el trabajo, el ambiente de trabajo, los sistemas de comunicación y las relaciones personales, de forma tal que las motivaciones que los individuos por reconocimiento, logro y crecimiento sean satisfactorias significativamente.

## 2.- DEFINICION Y PROPOSITOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo organizacional es un esfuerzo planteado para incrementar la salud y efectividad de la organización; es administrado por la gerencia abarcando toda la institución, a través de intervenciones planeadas en los procesos administrativos e interpersonales de la empresa, utilizando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Esencialmente es un proceso educativo continuo para desarrollar los recursos humanos, con el objeto de hacerlos más accesibles a la organización y por lo tanto mejorar su capacidad para resolver problemas. Propone introducir un cambio planificado que tiene como meta la máxima utilización y desarrollo del potencial humano, respondiendo a una necesidad real --

sentida por los dirigentes, y que está orientado a resolver -- problemas tanto presentes como futuros de la organización.

Puede considerarse como un esfuerzo por enfrentarse al -- cambio y manejarlo; los cambios buscados tienen que ver directamente con la exigencia que trata de resolver la empresa de biéndose ser promovidos, aceptados y entendidos por los afecta dos, y así poder facilitar la evolución requerida hacia nuevas formas de vida organizacional, lo que se busca es mejorar la forma en que los sistemas técnico, administrativo y humano -- interactúan entre sí, con la ayuda de agentes de cambio, ya sea internos o externos, a la empresa, se enfoca al mejoramiento de los procesos de grupo, más que de los individuos, -- así como los aspectos humanos, más que de los técnicos.

En términos generales, tiene los siguientes propósitos -- específicos, los cuales varían de acuerdo a la situación y características de cada empresa.

a.- Mejoramiento en la habilidad de relación interpersonal de los individuos.

b.- Cambio de valores y normas de tal manera que los factores humanos y sentimientos sean considerados como válidos en

el trabajo.

c.- Mayor entendimiento dentro y entre los grupos, con -- objeto de reducir fricciones.

d.- Desarrollos de equipos de trabajo competentes.

e.- Utilización de métodos más racionales y abiertos, para la resolución de conflictos.

f.- Desarrollo de sistemas orgánicos más que mecánicos.

g.- Diseño de la organización del trabajo de tal manera - que la forma de laborar se desprenda de la función y no al revés.

Para lograr lo anterior se aceptan las siguientes estrategias:

I.- Formar un clima de confianza, comunicación abierta y apoyo entre los individuos, departamentos y los diferentes niveles jerárquicos.

II.- Asignar responsabilidades de autoridad en base a los



conocimientos y habilidades personales, principalmente.

III.- Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cerca del foco de la información y origen del problema como sea posible.

IV.- Aumentar el sentido de cooperación y colaboración entre las personas y departamentos interdependientes.

V.- Incrementar el sentido de responsabilidad de la gente en cuanto a la resolución del problema, así como el respeto a la autodirección y autocontrol.

VI.- Hacer consciente "el proceso de grupo" en cuanto a las relaciones interpersonales, comunicación, influencia, sentimiento, tiempos de liderazgo, manejo de conflicto.

VII.- Orientar las actividades hacia la realización de las metas que se fijan.

VIII.- Ayudar a que cada persona y unidad de la organización mantengan su integridad en un ambiente interdependencia.

IX.- Establecer un sistema de comprensión e incentivos -

que permita que las personas sean bien remuneradas.

-Productividad y eficacia a corto plazo.

-Entendimiento y desarrollo de los subordinados.

-Creación de los verdaderos equipos de trabajo.

X.- Utilizar la retroalimentación interpersonal para fomentar que las personas aprendan de su propia experiencia y puedan mejorar su trabajo y comportamiento.

No siempre son adecuados los esfuerzos de desarrollo organizacional que se llevan a cabo; que se apliquen apropiadamente depende de la forma en que entiendan las tres facetas que representa un programa de este tipo:

Es un proceso de cambio planeado que implica un aprendizaje por parte de la organización facilitando a través de una función especializada de asesorías. Así pues, nos detendremos a analizar cada una de estas tres facetas:

2.1.- Cambio Planeado.- Es el cambio que se desea en función para lograr que la organización sea capaz de enfrentarse --

con su medio ambiente con mejores resultados; su eficacia se puede medir en función de su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y desarrollarse, independientemente de las funciones completas que realiza. Lo mismo que una persona en lo individual, la salud de la empresa, su libre y pleno funcionamiento, depende de cómo desarrolle las cuatro funciones básicas a un organismo.

a.- Capacidad para experimentar las realidades, de percibir e interpretar correctamente las características, y cambios del medio en que se mueve.

b.- Sentido de la identidad: que las unidades y miembros de la organización comprendan y conozcan y hagan suyos los objetivos que deben realizar y que esta auto-percepción coincida tanto con sus capacidades y limitaciones, como con lo que perciben personas ajenas a ella.

c.- Adaptabilidad.- Que sea capaz de resolver los problemas que se les presenten; y de reaccionar con flexibilidad ante las exigencias variables del medio ambiente.

d.- Integración de las unidades y miembros de la organización o sistema total, de tal manera que las partes no se des-

truyan si no que se enriquezcan entre sí, y que funcionen de acuerdo con el todo.

El desarrollo integral de estas cuatro funciones es en -- que se centra la planeación del cambio.

Como sistema orgánico que es, la empresa tiene dos características básicas: La primera es una tendencia a mantener y preservar un estado firme; cuando uno o más de sus elementos se desajusta, el sistema reacciona modificando sus recursos para mantener su equilibrio. La segunda es la posibilidad que tiene el sistema de hacer crecer sus capacidades, y aumentar su habilidad para influenciar su medio externo; esto es, tiene potencial de crecimiento y desarrollo.

Como consecuencia es difícil, para el sistema organizacional manejar la dirección y fuerza de cambio, pues hay muchas fuerzas en juego; presiones para aumentar la efectividad, motivaciones para influenciar y modificar el ambiente externo, presiones para conservar las relaciones existentes, o simplemente la incapacidad para ajustarse a los cambios requeridos.

Al considerar que cualquier cambio en la empresa afecta variables sociales, ya sea directa o indirectamente, es preci-

so tomar en cuenta en su planeación lo que implica cualquier proceso de cambio social:

En cualquier organización social existen ciertos niveles o estándares de comportamiento producto de una serie de fuerzas, unas que tienden a subir dicho nivel y otras que tienden a bajarlo, siendo el juego de dichas fuerzas siempre cero; se equilibran en su oposición. Es un equilibrio dinámico, no estático, pues cuando las fuerzas aumentan, las fuerzas represoras tienden a contrarrestarlo y restablecer el equilibrio; lo mismo sucede a la inversa; sin embargo es posible cambiar el nivel de comportamiento social, a través de intervenciones adecuadas, en el proceso, ya sea agregando fuerza a la dirección deseada o disminuyendo las fuerzas opuestas.

Al querer cambiar un hábito social, automáticamente aparece una resistencia interna al cambio, que si se quiere ser superada es necesario descongelar dicho hábito antes de implantar uno nuevo, el que posteriormente habrá que congelar para que sea mantenido el nuevo juego de fuerza. Por otro lado, si un individuo trata de apartarse demasiado de los estándares de grupo, se encontrará con dificultades. Por tanto, los individuos tienden a permanecer cerca de los estándares del grupo al que pertenecen: el nivel de comportamiento de grupo adquiere valor por sí mismo. Es más fácil cambiar al grupo en conjunto

que a cada individuo por separado. Mientras no cambien los estándares de grupo, el individuo resistirá los cambios con -- insistencia.

El cambio que se desea puede ser a manera de evolución, - cuando las acciones y cambios concretos no contradice el estado de cosas existentes ni las expectativas de las personas --- afectadas. Así mismo, el cambio puede ser revolucionario cuando sí los contradice, introduciendo un nuevo y diferente estado de cosas, y modificando las expectativas personales, por lo que puede provocar desequilibrios. Hay una tercera posibilidad para que el cambio sea realmente aceptado y a la vez significativo, si es manera de desarrollo sistemático, en el que todos los afectados participan en su planeación y en su implantación, analizando cuidadosamente qué es lo que se puede conservar como necesario y adecuado, y qué es lo que debe cambiar - para alcanzar mejores condiciones de vida; el criterio a seguir es remover los obstáculos y esperanzas que impiden el --- desenvolvimiento óptimo de la organización.

Este desarrollo sistemático a nivel de empresa, puede representarse como un ciclo-definitivo en el que existen cinco - etapas:

I.- Se experimenta un cambio en alguna de las partes del medio interno o externo. En esta etapa, la capacidad de percepción de cambio debe adaptarse al medio, lo mismo que la manera de experimentar lo que está sucediendo.

II.- Se transfiere la información relevante sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden actuar al respecto, con el propósito de convencer a los ejecutivos clave de que deben considerar la información, seriamente, sobre todo si el cambio que se exige es demasiado amenazador por las formas tradicionales de trabajo, así como para las actividades y supuestos básicos en que se basa la organización.

III.- Efectuar la conversión de los procesos, administrativos e interpersonales de acuerdo a la información o análisis obtenido, mayor importancia habrá que dar en la superación a la resistencia al cambio, antes mencionada.

IV.- Estabilizar los cambios internos mientras se reducen o se manipulan los subproductos no deseados, causados por el impacto de los cambios en otros subsistemas o por no conseguir una transformación estable.

V.- Obtener retroalimentación sobre el éxito de los cambios, a través de un estudio del medio externo y del nivel de integración del medio interno, con el objeto de evaluar el

impacto de los cambios y la reacción a los mismos.

En consecuencia la empresa necesita planear cómo adaptarse a las distintas características de cada etapa, y al mismo tiempo, cómo aprender a defenderse de los problemas que surjan en el transcurso del ciclo, para poder hacer frente al cambio en forma adecuada.

2.2.- La organización debe aprender.- El que la empresa quiera cambiar, implica que aprenda nuevas y mejores formas de funcionar, un proceso de reeducación, no solo a los individuos aisladamente sino en grupo.

Además, se necesita que este aprendizaje sea en base a la experimentación, y no en forma intelectual, para facilitar su aplicación práctica. A través de la interacción personal, entre individuos que trabajan juntos y son interdependientes, -- puede haber mayor involucración, experimentación, y participación. Todos tienen algo que aportar y algo que asimilar, por lo que cada quien desempeña una función doble; la del que enseña y el que aprende. Se adquieren conocimientos, pero la mayor riqueza está en la adquisición de mayor sensibilidad y habilidad para trabajar con y a través de los demás: el objetivo es obtener o poner a los miembros de la organización en contacto con ciertas realidades que existen entre ellos y a su alrededor para que puedan resolver mejor sus problemas.



El área principal de reeducación, aunque no la única, es en cuanto a la habilidad en las relaciones Interpersonales, -- así como Intergrupales, con objeto de mejorar los procesos de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, fijación de objetivos y, en consecuencia, el estilo de liderazgo. Al aprender distintos tipos de normas de comportamiento, participación, colaboración y dirección, se posee más opciones a seguir, estando cada ejecutivo y empleado en posibilidad de escoger con conocimiento de causa y efecto.

Al buscar que los procesos de grupo sean más efectivos y fluidos, tolerantes, estimulantes y flexibles, lo que se busca es aumentar la efectividad de la organización, de acuerdo a la situación de las personas involucradas, siempre que las personas y los grupos estén juntos, pueden también esperarse, por lo que se estimula el trabajo en colaboración y no en competencia, facilitando así la corresponsabilidad, el espíritu crítico y la creatividad personal y de grupo, así como la mejor utilización de los recursos que representan. De esta manera con un clima organizacional adecuado y flexible, se ayuda a que los individuos sean más competentes en sus relaciones con los demás, y puedan ser más eficaces en sus puestos. Se ayuda a que los diferentes departamentos conduzcan sus relaciones hacia el mejor logro de las metas generales de la empresa.

En términos generales la organización necesita aprender a resolver seis tipos de problemas básicos:

a.- Problemas de Integración ante las necesidades individuales y objetivos de la empresa.

b.- Problemas de influencia social, y distribución de poder: qué estilo de liderazgo se necesita.

c.- Problemas de cómo fomentar y reducir los conflictos.

d.- Problemas de adaptación a las circunstancias ambientales, tanto internas como externas.

e.- Problema de clasificación de objetivos y compromiso - hacia los mismos.

f.- Problema de rehabilitación, de dirigir su propio destino, por medio del aprendizaje experimental y de mecanismo de retroalimentación.

Lo anterior implica un proceso de aprendizaje contínuo, - que nunca termine, y sirva como marco de referencia para identificar el grado de desarrollo de la organización, de acuerdo

a su capacidad de manejo de los problemas mencionados.

### 2.3.- DIAGNOSTICO

Antes de que el proceso de cambio pueda darse o empezar es necesario ponderar de alguna forma tanto la necesidad como el deseo de cambio que existe en la organización. No siempre - hay conciencia de la gravedad de los problemas, o simplemente no se quiere dejar el presente estado de cosas, lo cual impedirá lograr los resultados esperados e incluso podría provocar - un desequilibrio en algunos de los subsistemas o sectores de la empresa, si se insiste en llevar a cabo algo que no se ha - entendido o que no se acepta. En esta etapa, en consecuencia, es de vital importancia el tipo de relación entre las organiza - ciones como conjunto y los agentes de cambio, ya sean internos o externos, pues de dicha relación dependen en gran parte el - grado de entendimiento y aceptación de lo que se busca.

### 3.- ¿PARA EL INDIVIDUO QUE ES LA ORGANIZACION?

A nivel personal, el estilo de liderazgo significa el tipo de realización que se pueda desarrollar entre el individuo y la organización, determinado en gran parte el carácter de la integración psicológica. El administrador o ejecutivo de cualquier nivel necesita tomar esto más en cuenta, ya que una orga - nización será más efectiva en conseguir sus objetivos en la me - dida en que sus miembros acepten, consientan, apoyen y promue - van el sistema de autoridad imperante.

Es así como el administrador sabe cómo y tiene la habilidad para coordinar tanto la organización formal como la informal, atendiendo las necesidades variadas y cambiantes de la gente que administra. Aún cuando los puestos de trabajo exigen ciertas actividades limitadas de cada individuo, es la persona total la que se presenta en el trabajo. La que se relaciona con los demás, resuelve problemas de su puesto y la que se enfrenta con su jefe; no es el individuo en cuanto a trabajador o empleado o profesionalista o en cuanto al jefe, sino que es el individuo en cuanto a persona integral, con ciertas características y potenciales singulares, con sentimientos e intereses, que responden no nada más a su situación en el trabajo, sino a las diferentes facetas que integran su vida, todo lo cual ya sea directa o indirectamente, consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, lo proyecta en el trabajo.

Por lo tanto, el conseguir una mayor integración entre los objetivos de la empresa, las necesidades de los individuos, implica no sólo una reestructuración racional de la organización formal, sino una serie de procesos psico-sociales que enriquezcan la interacción, comunicación y entendimiento mutuo entre los grupos, sub-grupos y personas, que le permita cumplir sus objetivos; en la medida en que el estilo de liderazgo integra estos dos aspectos y satisfaga lo que espera tanto la empresa de sus miembros, como los individuos de la organización, en esa medida se trabajará con más eficiencia.

Si en un departamento las personas están interesadas estrictamente en los resultados de trabajo, y no esperan encontrar en la empresa medio de relación social que les proporciona amistad y reconocimiento, y sin embargo la organización insiste en tener actitudes y programas en este sentido, sin duda no obtendrá los resultados esperados, e incluso habrá consecuencias negativas. La empresa debe ser sensible a lo que la gente busca y espera de su trabajo. Cada jefe necesita percibir qué es lo que necesita y motivar a sus subordinados, para que se aproveche lo más posible su potencialidad. Hay que tener en cuenta qué es lo que van a intercambiar empresa-individuo.

El ambiente que crea la empresa y el estilo de liderazgo que utilice serán diferentes si lo que necesita son individuos conformistas para trabajos rutinarios, o se necesitan miembros individualistas creativos, o si el trabajo a desarrollar requiere de ricas relaciones interpersonales. De cualquier manera, parece ser que son superiores las estrategias de dirección que exigen mayor participación del empleado en la adopción de decisiones, lo que al mismo tiempo sugiere una mayor influencia por parte de los miembros en el grupo y en la organización y un equilibrio de poder.

La involucración personal y psicológica de un individuo en los asuntos de su unidad de trabajo es la mejor forma para

que sus metas y las de la empresa se puedan alcanzar; el potencial y el verdadero interés por realizar el trabajo se originan en el mismo individuo, pero solamente a través de la interpretación o acción recíproca con los miembros de un grupo, es como estas fuerzas se activan.

El trabajo que agrupa incluye comúnmente restricciones, presiones y motivaciones peculiares, individualidades y conformidad al grupo. Son fuerzas que se oponen en los miembros, en el esfuerzo por buscar cooperación y productividad, cada persona debe ser moldeado en cierto grado a la imagen de la organización, lo que constituyen lo que se llama el proceso de socialización. La organización trata de que sus miembros sean agentes de cumplimiento de los propósitos de grupo y al mismo tiempo el individuo trata de moldear a la organización para que pueda cumplir de alguna forma los intereses personales; es el proceso de personalización.

A.- Estas dos fuerzas interactúan para formar un equilibrio, y la forma en que el individuo enfrenta este proceso, refleja la motivación de su comportamiento, encontrándose --- tres tipos de principales: primero los auto-motivados, orientados por la satisfacción de dominar necesidades, lograr sobresalir y ganarse un "status" personal, aún a costo de las metas del grupo.

B.- Los motivos hacia el trabajo, orientados principalmente al desempeño eficiente de las actividades del grupo: su bordinan, incluso sus intereses a los del grupo.

C.- Los motivados para hacer una acción recíproca, que se esfuerzan para establecer unas relaciones armónicas con los otros; su interés principal no está en obtener ni sus pro pósitos personales ni los de grupo, sino la socialización mis ma.

### 3.1.- QUE CONFLICTOS SURGEN CON EL INDIVIDUO

A).- Recibe los objetivos de la organización como si fueran incongruentes con los suyos mismos.

B).- No se ha adoptado a las condiciones generales del medio ambiente, principalmente al sistema de autoridad.

C).- Tiene una fuerte presión que ocupa su energía y afecta sus actitudes.

D).- No ha podido alcanzar sus propias metas.

### 3.2.- MOTIVACION DEL PERSONAL

El hecho de que los individuos no estén motivados a cumplir con los objetivos de la empresa, no significa que le fai

te motivación. Siempre están motivados por algo, y lo que sucede es que su motivación se orienta por otro lado. Pero están en las empresas, y por tanto, intercambian sus esfuerzos personales en el trabajo por otra cosa. Algunos lo hacen por el dinero que reciben a cambio, otros por las relaciones sociales que encuentran, otros por el status, otros por la satisfacción de los resultados, y otros más porque los mueve su propio crecimiento.

Maslow afirma que las necesidades humanas se acomodan en una jerarquía. (\*)

A.- Necesidades de supervivencia, B.- Necesidad de seguridad física y psicológica. C.- Necesidad de relación social. D.- Necesidad de auto-valoración y estima de los demás. E.- Necesidad de autorealización, de llegar a hacer y hacer lo que es capaz de hacer, así como de autonomía e interdependencia. Tan pronto las necesidades son de más bajo nivel son satisfechas, buscan del individuo satisfacer sus necesidades del siguiente escalón pero siempre tiene alguna motivación. Sin embargo, una necesidad satisfecha ya no lo motiva.

-----  
(\*) MASLOW, A.H.: (APREFACE TO MOTIVATION THEORY). ARTICULO DE LA REVISTA PSYCHOMATIC MEDICINE, VOL. 5; E.U.A., 1943. Pág. 65.



Herzberg (\*) descubrió dos dimensiones bien diferentes en lo que respecta a la satisfacción, y a los primeros factores de higiene y a los segundos factores de motivación. La insatisfacción del trabajador proviene del no cumplimiento de sus necesidades físicas, sociales, de status, de orientación, de seguridad y económicas; pero el satisfacerlas no implica un estímulo real; por el contrario, al buscar satisfacer sus necesidades de crecimiento, y de logro, responsabilidad, reconocimiento del trabajo en sí mismo. Si existe una motivación para su mejor actuación los factores de higiene operan para establecer un ambiente saludable, pero no más; proporcionan un pequeño grado de motivación; pero encubrirlo es esencial para evitar el disgusto. Las necesidades de motivación, a su vez, se refieren a los aspectos superiores del hombre, y promueven el auténtico desarrollo del ser humano; mientras menos oportunidad se dé a que aparezcan los "motivadores", más importancia se le debe dar a la "higiene" para hacer el trabajo tolerable.

Que tenga más importancia en un momento dado para una persona, depende no nada más de sus necesidades, sino de su escala de valores. Sin embargo, en términos generales, habrá

-----  
(\*) HERZBERG, FREDERICK H.: (The Motivation To Work). Wiley Ed.; E.U.A.; 1959.

que cubrir las necesidades de higiene para poder sobrevivir; y habrá que satisfacer las necesidades de motivación para que pueda encontrar un significado positivo a su trabajo y a su vida misma.

Cada individuo puede ser considerado como un sistema que integra básicamente tres cosas:

I.- Percepciones: la información que el sistema toma acerca del ambiente que le rodea.

II.- Valores: la serie de creencias acerca de lo que está bien y lo que está mal; lo que es importante y lo que no lo es; lo que se valora conscientemente.

III.- Motivaciones psicológicas: los móviles y los intereses fundamentales que se desarrollan inconscientemente mientras el individuo experimenta éxito o fracaso al tratar de dominar su ambiente.

Estas tres variables se relacionan mucho entre sí: lo que una persona percibe en una situación particular es influenciado por sus valores y motivaciones; el desarrollo de sus motivaciones; el desarrollo de sus motivaciones y valores, a su vez, son influenciados por la información que percibe el individuo.

El sistema individual opera de manera que obtenga equilibrio interno, al enfrentarse a las demandas que le presentan fuerzas externas, con objeto de responder a la necesidad básica del hombre para resolver los problemas que le antepone su ambiente externo.

De esta manera, podemos deducir que cada sistema individual se desarrolla a partir de diferentes experiencias, y por tanto, distintas necesidades, valores y percepciones; en la misma forma, cada sistema individual, no es estático, sino -- que continúa desarrollándose mientras se encuentra nuevas experiencias problemáticas.

En cuanto a las variables de motivación, Mc Clelland -- identifica tres motivaciones diferentes:

A.- Necesidad de Logro: que la define como la necesidad por el éxito competitivo, medido respecto a un nivel de excelencia personal.

B.- Necesidad de Afiliación: de relaciones amistosas y efectivas con los demás.

C.- Necesidad de Poder: de controlar e influenciar a -- otras personas.

Esto es lo que mueve al hombre según Mc Clelland, y cada individuo tendrá diferentes niveles de estas tres motivaciones, y la que predomina define en partes su personalidad, a tratar de satisfacer la necesidad básica de resolución de los problemas que presenta. Más aún, la conducta de una persona no es sólo función de las características de un sistema individual, sino que también es el resultado del contexto y reto que representa a la organización, y es por lo que Lawrence - Lorsch (\*) explica cómo el individuo es motivado a comportarse en una posición específica del trabajo, influenciado tanto por el desarrollo histórico de su sistema, como por la naturaleza de la organización. El sistema individual, lo que los demás esperan de él, el trabajo y las variables formales de la organización interactúan para formar la visión del individuo acerca de lo que la empresa espera de él.

Esto significa que no nada más depende de las características personales el que el individuo se mueva por el logro de resultados, o que busque la relación social sobre todo, o que lo motive el adquirir poder, sino que también depende de lo -  
-----

(\*) LAWRENCE, P. And LORSCH, J.: "Developing Organizations: Diagnosis and Action". Addison-Wesley Publishing Co. Inc.; EUA: 1969 p.69.

LAWRENCE, Paúl R.: "Como tratar la resistencia al cambio". Art. 12 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresa. México. p. 3.

que percibe sobre las motivaciones que puedan ser satisfechas. En el contexto de la organización, que en gran parte está determinado por el estilo de liderazgo que prevalezca.

El punto fundamental que se necesita enfatizar es el hecho de que el incentivo de una persona para contribuir a los objetivos de la empresa, requiere que su comportamiento pueda cubrir sus necesidades más importantes de motivación, no importa que estas sean de realización, de afiliación o poder. - No todos les motiva lo mismo.

Para conseguir lo anterior la organización necesita de 3 cosas:

A.- Desarrollar un estilo de liderazgo lo suficientemente flexible como para motivar para sí mismo, haciendo trabajar efectivamente a personas que no sólo tienen motivaciones diferentes, sino que ellas mismas puedan cambiar con el tiempo y de acuerdo a las circunstancias.

B.- Identificar qué conducta es requerida para realizar cada actividad o puesto de manera eficiente, con objeto de determinar qué características individuales están de acuerdo - con esta conducta y así poder ubicar a las personas que realmente sientan motivación para desarrollar este tipo de actividades previo análisis de sus motivaciones individuales.

C.- Recompensar a las personas de acuerdo a sus motivaciones.

Si se realizara un análisis franco de la situación que prevalece en nuestras empresas en México encontraríamos que por lo general tienden a cubrir solamente las necesidades de los dos niveles más bajos de la jerarquía de Maslow (económicos y de seguridad), y que pocas empresas se orientan a satisfacer la necesidad de motivación que señala Herzberg; como consecuencia encontramos que la gente está en desacuerdo en su trabajo y no se aprovechan adecuadamente en sus recursos humanos que cuentan.

Si el trabajo puede y debe de ser fuente de satisfacción, la empresa necesita cambiar de tal manera que los trabajadores y empleados experimenten más actividad que pasividad, relativamente mayor independencia que dependencia, que puedan usar más de sus habilidades y conocimientos personales, que tengan unas perspectivas del tiempo más largo plazo, que se vean más involucrados en la toma de decisiones y resolución de problemas; que se les presenten niveles más altos de actuación que impliquen un reto, y se busque más el realizar el trabajo del equipo.

En una palabra, se necesita que la administración sea integral, fusionando el interés por las relaciones humanas con el de lograr producir más; los intereses de la empresa con --

los de las personas. Esto se logra con expectativas mutuas, positivas y adecuadas, confianza mutua y ambiente propicio.

#### 4.- SU COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA.

El estilo de liderazgo que sobresalga en una organización como un todo, especialmente el de alta dirección, forma un modelo de comportamiento, que, como hemos visto, influye en la actuación de todos sus miembros; este modelo, a su vez, refleja la importancia que se le da a las necesidades del hombre. A medida que la sociedad sube más alto en la jerarquía, en sus necesidades se desarrolla nuevo modelo de comportamiento empresarial, a fin de dar satisfacción a necesidades de orden superior. Si usamos la jerarquía de Maslow, con fines comparativos, vemos que el estilo burocrático pone poco interés real de cualquier tipo de necesidades psicológicas. El modelo autocrático en forma más o menos razonable satisface las necesidades primarias; de subsistencia económica, aunque no llenan sus necesidades de seguridad. El estilo relacionista satisface más que nada las necesidades de seguridad y relación social y de las personas, de reconocimientos y estilos. Y el modelo integrado sube aún más alto, al buscar las satisfacciones de la necesidad del hombre del logro y auto-realización. Y esto no significa que se olviden las necesidades económicas o sociales, sino que las integra.

5.- ¿QUE SUCEDE CUANDO HAY RESISTENCIA AL CAMBIO?

Si se buscan más y mejores métodos de democracia en la sociedad en general y si se considera sensato e incluso necesario promover una mayor libertad de los individuos lo mismo sucede en la empresa: la tendencia histórica en el presente y para el futuro, es hacia una mayor democratización, como medio de una mejor realización tanto del trabajo como personal. Sin embargo, la participación no puede considerarse simplemente como el acto mecánico de que le llamen a uno para que tome parte en discusiones; es un sentimiento de involucración, interno, de las personas; el querer manipular a la gente hablando de participación, pero con propósitos diferentes, es peligroso y se descubre al poco tiempo; no puede ser un truco para que las gentes crean que quieren hacer lo que sutilmente quiere imponer la empresa o jefe. Necesitamos respetar las opiniones como a las personas en sí mismas, por su propia valía.

La democratización de los sistemas empresariales, la participación de los subordinados, además de ser medio para obtener mejores resultados de trabajo, puede ser camino que conduzca a una mejor disponibilidad al cambio de la gente. Se ha comprobado que cambio técnico o de sistemas por sí mismo no es lo que provoca resistencia a la gente y así Lawrence afirma: "La clave del problema consiste en comprender la ver-



dadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los em  
pleados resisten no es generalmente el cambio tecnológico, si  
no el cambio total; el cambio en sus relaciones humanas, que  
generalmente acompaña al cambio tecnológico". Y más adelan-  
te agrega: "El aspecto social del cambio se refiere a la for  
ma en que aquellos, que serán afectados por el cambio piensan  
que éste modificará sus presentes dentro de la organización".

Esto significa que para vencer en parte la resistencia -  
al cambio, "Que es lo que precisamente promueve el desarro-  
llo organizacional", necesitamos que la gente afectada por -  
el cambio participe en su introducción y aún más en su elabo-  
ración pues son los que más conocen la relación del trabajo -  
existente que pueden afectarse.

La participación, entonces, no solamente enriquece en --  
cantidad y calidad de alternativas y soluciones, sino que tam  
bién crea una disponibilidad para el cambio. Constituye la -  
condición sin la que el desarrollo organizacional es un fac--  
tor que de lograrse previamente en forma significativa, es su  
punto de partida, es el mejor instrumento para llevar a cabo  
sus propósitos. De ahí la insistencia en los programas ini--  
ciales de sensibilización. Cuando una empresa se decide a --  
realizar esfuerzos pendientes al cambio planeado, se motiva -  
la gente para hacer abierta crítica, creativa lo más importan

te, a participar y a trabajar con espíritu de equipo. Así --  
pues, el primer significado que para la empresa tiene el estí  
lo de liderazgo es, entre otras cosas, el crear una mejor disposición  
en el ambiente organizacional hacia el cambio, al satis  
facer en mayor o menor grado las necesidades de sus miembr  
os. Esto constituye un punto determinante en el éxito de --  
la empresa en sus esfuerzos por optimizar el aprovechamiento  
de los recursos humanos con que impone, así como para armonizar  
las necesidades de las personas y los objetivos de la organ  
ización.

Si por el contrario, se descuidan, incluso olvidan, las  
necesidades, metas e intereses personales de sus miembros, en  
ese mismo grado perderá eficacia y no aprovechará todo su potencial.

#### SINTETIZANDO LO ANTERIOR DECIMOS QUE:

El Desarrollo Organizacional es un proceso que intenta --  
aumentar la eficacia de la empresa, a través de ir integrando  
los deseos de crecimiento y desarrollo de los individuos a --  
las metas de organización. Este proceso es el esfuerzo de --  
cambio planeado e involucra a un sistema total, y que consiste  
en un continuo intento para mejorar procedimientos administr  
ativos y un ambiente de apoyo, con base a valores más democr  
áticos y humanos. Considerar la manera más efectiva de --

adaptarse al cambio, es planearlo, porque, aprendiendo a dirigir el cambio se evita ser regulado por él. Visualiza la empresa como un conjunto de sistemas y se enfoca siempre a la misión de la misma: si su finalidad social es producir y vender desarrollo organizacional, busca cómo la empresa puede -- producir más productos de la más alta calidad, por medio del aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. El objetivo es el desarrollo de la gente en tal forma que represente una promoción de la organización.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE LA INDUSTRIA ELEGIDA

#### 1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Hemos hablado de aspectos que se relacionan con los ámbitos de enfoques que ha habido en la Administración; de los estilos de mando con su significado y afectos en la organiza--ción y para el individuo, pasando por puntos tan importantes como el planteamiento de la necesidad del desarrollo organizacional respondiendo y adaptándose a brotes de cambio planeado, optimizando el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone una empresa con objeto de lograr sus fines de una manera eficaz y eficiente.

El presente capítulo reviste la importancia de la aplicación práctica de varios procesos y principios expuestos anteriormente, de tal manera que pueda lograrse la ubicación de - un organismo dentro de ciertas variables organizativas y dentro del contexto de las teorías mencionadas a lo largo del -- presente trabajo. Para el estudio práctico se analizaron los objetivos que se pretendían alcanzar, dentro de un marco que permitieran la aplicación de las diversas teorías y, principalmente, que se obtuviera un beneficio y un resultado acorde con lo que se pretende demostrar, y por otro lado, que se adecuara a la situación y actividades de la empresa obteniendo -

también una utilidad práctica para la misma. Dichos objetivos son expuestos a continuación.

A) COMPORTAMIENTO DE LA BONDAD EN LOS CONCEPTOS ANALIZADOS

Es un hecho que el nacimiento y desarrollo de tales conceptos han tenido lugar en el extranjero donde la cultura, es caía de valores y ambiente organizacional se caracterizan por ser diferentes de nuestro medio. Sin embargo, a lo largo de la historia de la empresa en México, ha prevalecido la aplicación de conceptos universales de la administración con la adecuación y adaptación a nuestra cultura, como ha sido en los diferentes países y regiones del Orbe.

Al tomar una cantidad considerable de las ciencias del comportamiento de las que en un plano de neutralidad de la ciencia, sus principios son aplicados universalmente, y en el caso particular donde encontremos una organización compuesta por hombres, con fines similares, con diversas fuerzas de interacción como grupo, vemos que es factible dicha aplicación. Así partimos de la premisa de que es posible la aplicación del desarrollo organizacional en nuestro medio, donde los patrones culturales, jerarquía de valores, influencia de nuestra historia, etcétera, son diferentes de aquellos medios donde fueron desarrolladas dichas teorías, pero que en conjunto y por circunstancias del sistema apuntan hacia el mismo fin:

obtención de óptimos resultados, medidos por la eficiencia y la realización del hombre en su trabajo, aportando asimismo y a la empresa el fruto de un uso mayor de su capacidad.

B) DIAGNOSTICO DE UN ORGANISMO DE ACUERDO A LO DICHO CON ANTERIORIDAD

Como en la ciencia que el médico ejerce con un paciente, sujeto de estudio de la ciencia con el objeto de mejorar su estado de vida y de prevenir deterioraciones en la misma y -- que por medio de la ciencia puedan evitarse, así se presenta la necesidad de un diagnóstico de variables y ambientes organizacionales en una empresa. Lógicamente se necesitó de una empresa para poder llevar a cabo un estudio tendiente a saber con qué se cuenta para aprovecharlo integralmente, qué se requiere, qué "enfermedades" hay para "curarlas", y qué "enfermedades" se pueden evitar. Este tipo de diagnóstico puede -- complementar otros medios que existen como las Auditorías Administrativas, de sistema y procedimientos, indicadores que -- hacen ver qué está bien y qué está mal en la organización en general y hasta en los niveles que llegan al detalle y aún -- así existen infinidad de empresas en las que no se sabe con -- qué se cuenta y de qué se adolece. Es aquí donde se hace relevante la necesidad de un diagnóstico de variables y ambiente organizacionales. Al enfatizar el aspecto humano e inclusive el estado actual del estilo de liderazgo, nivel de con--

fianza y de comunicación procesos de toma de decisiones, de interacción de grupo y nivel de motivaciones, ya que precisamente son parte importante cuando se miden y que participan para que aquellas técnicas de auditorías, sistemas y procedimientos, alcancen el éxito deseado.

C) PLANEACION EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO COMO HERRAMIENTA DE LA EMPRESA

Subrayamos que cada vez necesitamos definitivamente nuevas formas de medios para hacer frente al cambio si deseamos que nuestras instituciones, y los individuos que las integran, mantengan en forma constante niveles apropiados de realización y de sus fines y desesperación. Los conceptos estudiados en capítulos anteriores y el saber con qué cuenta la empresa y en qué está expuesta en un momento dado, por un lado nos permiten "curar" lo que se hablaba y, por otro reunir las "enfermedades" a que una empresa está expuesta donde el diagnóstico concuerda y es útil para los propósitos de la actividad de planeación aplicada ciencias del comportamiento y adaptándose a la cultura y valores de nuestro medio. Conocer el nivel de confianza y comunicación, así como las decisiones, - establecimiento de objetivos, interacción de grupos; el saber con qué capacidad se cuenta, cuáles son las motivaciones y objetivos de los individuos, es de gran importancia para que - adecuando los objetivos y planes de la empresa, se pueda lie-

gar a una integración de todos ellos, haciendo resaltar el be  
neficio importante del diagnóstico con respecto a la planea--  
ción, pues detectando todas esas variables es factible lograr  
una adecuación empresa- objetivos- planeación- individuo, In-  
tegrándose a los objetivos de la empresa.

De esta manera se complementan los aspectos técnicos y -  
humanos del establecimiento de planes y objetivos, sistemas y  
procedimientos de la organización.

## 2.- HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa sobre la cual nos basamos para realizar el es  
tudio del personal, en torno a gerentes, supervisores, emplea  
dos y obreros se denomina Corporación Industrial Reka, S.A. -  
de C.V. Esta empresa se encuentra establecida desde hace 45  
años y se dedica particularmente al ramo agropecuario; es de-  
cir a surtir alimentos premezclados para la elaboración de --  
alimentos balanceados terminados. Se presenta actualmente co  
mo la empresa líder en el mercado de premezclas y pertenece -  
al grupo de empresas formado por el Corporativo Novum.

Seleccionamos esta empresa por su nueva estructura debi-  
do a su reciente adquisición por parte del citado grupo indus-  
trial, ya que, a su vez, esta empresa llamó la atención de --  
los inversionistas por su excelente administración, capacidad  
de producción y penetración en el mercado, con un índice de -



rotación de empleados muy bajo y por sus excelentes resultados económicos.

Esta empresa cuenta en la actualidad con una planta de 35 obreros, 2 supervisores y 4 gerentes.

Resulta interesante conocer el comportamiento de los empleados en una empresa de este tipo ya que en este intervienen muchos factores que de una u otra forma modifican fundamentalmente el comportamiento del empleado y sus acciones en beneficio propio.

### 3. - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es conocer los diferentes aspectos de los grupos entrevistados de acuerdo a las preguntas realizadas y sus diferentes sentimientos a la empresa.

#### A) DETERMINACION DE LA POBLACION

En la empresa Corporacion Industrial Reka, S.A. de C.V. se encuentran 35 obreros, 2 supervisores, 4 gerentes y 9 empleados.

Se les realizó 6 preguntas, por separado, fueron preguntas muy abiertas y las respuestas por su semejanza fueron jun

tadas de acuerdo a los grupos entrevistados, que fueron 4.

Se entrevistó un grupo de 12 obreros dados por el gerente de Recursos Humanos, por su fácil trato y su disponibilidad a contestar las preguntas. A diferencia del resto de los obreros que no estaban interesados en responder preguntas solo en trabajar.

Con respecto a los empleados se entrevistaron 5 de los cuales, 2 fueron secretarias y 3 auxiliares de Recursos Humanos y Contabilidad, los cuales pudieron ser escogidos personalmente.

Finalmente los gerentes que son 4, muy abiertos en su trato y con gran interés en las preguntas que se le hicieron pudieron ayudar en algo a la empresa o indirectamente a la junta de Consejo.

#### 4.- PLANEACION DEL ESTUDIO

Las entrevistas fueron realizadas en un cuarto de juntas facilitado por la empresa, totalmente informal, a excepción de los gerentes a los cuales se les entrevistó en sus oficinas respectivamente.

Algunas entrevistas se realizaron a la hora de la comida

y otras a la hora de salida.

Las preguntas se hicieron muy abiertas con el fin de hacer sentir al entrevistado en un ambiente de confianza, pudiendo expresarse libremente, y no forzados a concretizar en sus respuestas, teniendo así un poco más de información.

En la primera pregunta por ejemplo, RESENTIMIENTO DEL PASADO; como no se especifica qué pasado, contestaban de acuerdo a su pasado.

En la segunda, CONFIANZA; todos concordaron en la que se les tiene en la empresa, y no la que ellos le tienen a la empresa.

En la tercera COMUNICACION; debido a la existencia de un poco de ambivalencia en la pregunta, algunos preguntaron hacia quiénes, a lo cual se les respondió que a grados superiores en los otros casos no fue necesario especificar.

En la cuarta pregunta PARTICIPACION hablaron principalmente de sí mismos y de la falta de un poco de atención.

En la quinta, DISPONIBILIDAD AL CAMBIO; se realizó enfocado un poco a la venta de la empresa y la nueva mesa directi

va y a los cambios que por esto podían suceder.

Y la última pregunta MOTIVACION; a la que todos se refirieron como carente en la empresa.

Recopilando todo se podía sacar un común denominador en todos, es por eso que el estudio se refiere a obreros, empleados, supervisores y gerentes, siendo estos los grupos más representativos en la empresa. Por su superación en obreros y empleados también en supervisores por tener gente a su cargo.

También tenemos a los gerentes; a los que podríamos decir son la cabeza de la empresa, que tienden a ser más importantes y mejores que los otros gerentes en su ramo.

POR TODO ESTO ESTE UNIVERSO ES MUY REPRESENTATIVO.

## 5.- COMPORTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

### A) RESENTIMIENTO DEL PASADO

#### GERENTES:

Satisfechos de trabajar en la compañía, principalmente por el tipo de funciones que realizan; sin embargo, esperan de la empresa un mejor trato personal y mayor confianza. En

el aspecto que tiene un poco de disgusto es en cuanto a la --  
falta de una plena integración de un equipo de trabajo, así -  
como la mejor distribución de responsabilidades. En general  
tienen buena disposición hacia la empresa, que se refleja en  
lo que han aportado y en lo que están dispuestos a colaborar  
y participar en forma activa.

SUPERVISORES:

También están satisfechos de trabajar en la compañía, -  
tanto por lo que están realizando como por ser tomados en --  
cuenta. Esperan sin embargo de la empresa, capacitación y re-  
conocimiento.

Igualmente, tienen buena disposición para la empresa y  
quieren colaborar más activamente.

OBREROS:

Hay dos fuertes grupos, uno con un sentimiento "normal"  
hacia la empresa, sin estar satisfechos ni descontentos; y --  
otro descontento, sobre todo por falta de reconocimiento, de  
que no los toman en cuenta y quieren mayores sueldos. Tam--  
bién por la forma de mandar y tomar decisiones. Lo que más -  
esperan de la empresa son oportunidades para mejorar. Lo an-  
terior tiene como consecuencia que aún habiendo mejorado algu

nos aspectos de su trabajo, son los que menos han hecho, pero que quieren y pueden colaborar en el futuro implican con aportaciones condicionadas y no tan activas.

#### EMPLEADOS:

Se sienten satisfechos de estar en la compañía, sobre todo por el trabajo mismo que están haciendo; sin embargo, consideran que falta más gente para poder realizarlo mejor, lo que esperan de la empresa son oportunidades para mejorar y reconocimiento de lo que hacen, así como mayores facilidades para realizar su trabajo y más cooperación de la gente, con lo cual podrían colaborar más hacia los objetivos de la empresa.

#### B) CONFIANZA

#### GERENTES:

Tienen más confianza hacia el superior que en sentido inverso, siendo significativa la diferencia; de cualquier manera, el nivel es todavía aceptable. En consecuencia, esta situación se refleja en el deseo de ejercer mayor control sobre el resto del personal. La confianza que hay entre el resto de la gente en la compañía, es incluso superior que la existente en este nivel. Sin embargo, cabe hacer notar, que se sienten más apoyados por su jefe que la confianza que se les tiene, tal vez provocando la formación de una élite, aunque -

no muy integrada, todo lo cual incide en la comunicación, que es un tanto cautelosa y recelosa.

#### SUPERVISORES:

También tienen mayor confianza hacia el superior que en sentido inverso, pero la diferencia es menor, y el nivel es mayor, comparando con el grupo de gerentes. Se da el caso también de que se les apoya más de lo que se les confía, pues a los de menor rango se les confía todavía menos; en cambio, este grupo sí confía en los obreros, e incluso considera que pueden ser responsables por sí mismos. Es marcada la interacción que hay entre las actitudes de obreros y supervisores, al haber identificación en diversos puntos. Esto se debe a que los últimos han sido extraídos de los primeros; sin embargo, esto es igual, ya que algunos obreros consideran que no han sido los mejores y por tanto hay algunos recelos en la comunicación, así como dificultades y diferencias en la manera en que se ejerce la autoridad. Se sienten molestos por el control que se ejerce.

#### OBREROS:

Es donde menos confianza existe entre la gente. Considerar que se les apoya menos todavía; sin embargo, este factor es de los más altos que existe en este grupo de todas las variables organizaciones canalizadas. Como consecuencia se dice

tan ciertas contradicciones: sus jefes no los estimulan para que participen en la fijación de objetivos, toma de decisiones o resoluciones de los problemas (justificado por su nivel de preparación), por lo que la involucración de los obreros en los resultados de su trabajo disminuye, y baja la cantidad y la calidad de la comunicación y del trato. Sin embargo, -- consideran entre ellos que es necesario poco control para llevar a cabo el trabajo e incluso los supervisores los apoyan -- al afirmar que pueden ser responsables por sí mismos; otro -- efecto de este apoyo es que considera su trabajo estable y seguro.

#### EMPLEADOS:

Es el grupo donde mayor confianza existe dentro de la empresa, porque sus jefes los apoyan, pero menos de los que permiten la confianza mutua. Se sienten molestos por el control que existe, que no va de acuerdo con las confianzas que perciben, ni con el alto grado en que se les permite participar en las cosas importantes del trabajo.

#### C) COMUNICACION

##### GERENTES:

Es en ellos un poco cautelosa y recelosa, aunque tienen libertad para discutir con el supervisor, siendo la informa--



ción más o menos adecuada y específica; no así la comunicación lateral entre departamentos, la que consideran insuficiente. Por otro lado, sienten que sus problemas no son conocidos ni comprendidos en forma correcta y completa por su jefe, aún habiendo suficiente participación en la toma de decisiones, enfrentamiento abierto y oportuno con los problemas que se presentan, de involucración aceptable en la fijación de objetivos y hacia la compañía en general. Parece que hay buen trabajo de equipo, pero que en el trato humano no se está a la misma altura, por lo que muestran la más baja aceptación entre el personal administrativo por el sistema de autoridad existente.

#### SUPERVISORES:

Bastante rígida es, pues se tiende a aceptarla de niveles superiores a inferiores, nada más. Hay el mismo problema que con los gerentes, pues aunque existe buena participación en discusión libre de opiniones y en fijación de objetivos, la comunicación no es lo suficientemente abierta y espontánea, sin embargo, la información que se da es más o menos oportuna y específica como resultado, el conocimiento y comprensión de sus problemas no es completo por parte de sus jefes. La comunicación que hay entre departamentos es aceptable. Se detectan consecuencias también contradictorias, ya que por un lado, sienten buenas relaciones humanas en involucración con objeti

vos; pero por otro lado, no tienen el suficiente conocimiento de todo el proceso de producción ni de para qué sirve lo que se produce.

OBREROS:

Resisten también la rigidez de la información que fluye más hacia abajo que hacia arriba; hay algo de reserva y cautela en lo que se dice por no ser muy específico y adecuado; todo esto en relación con la poca ingerencia que tienen en la toma de decisiones, resolución de problemas y fijación de objetivos. Por otro lado la comunicación horizontal entre departamentos es mejor que la vertical, y trae en consecuencia que sus jefes no conozcan ni comprendan bien los problemas a los que se enfrentan; conocen mejor el proceso de producción y cómo se divide la planta, pero no para qué, ni para quién son los productos. Les faltan conocimientos sobre los objetivos de la empresa.

EMPLEADOS:

Es en este nivel en el que mejor comunicación abierta -- existe, adecuada, específica, pudiendo discutir con libertad con sus jefes, por lo que estos conocen y comprenden sus problemas: aparentemente hay buena participación de todos, todo; pero en la dirección en que fluye la información casi siempre

es de norte a sur exclusivamente. Piensan que su participación es poco afectiva. Así mismo, es poca la comunicación entre departamentos por lo que tienen poco conocimiento sobre el resto de la compañía.

#### D) PARTICIPACION

##### GERENTES:

Es aquí donde más se estimula a participar en la toma de decisiones y resoluciones de problemas, enfrentándolos abierta y oportunamente se da menos en cuanto a la fijación de objetivos, pero hay buena integración hacia ellos. Les motiva bastante el trabajo de equipo y les disgusta lo contrario. -- Son los que más han mejorado algún aspecto de su trabajo y -- los que más están dispuestos a tener una participación más activa en la que puedan colaborar en el futuro. Esto se da si se refuerza con la facilidad que hay en este nivel para proponer y aplicar cambios.

##### SUPERVISORES:

Es el nivel de la compañía en donde más se estimula a -- que todos participen en la toma de decisiones y resoluciones de problemas, invitándolos abierta y oportunamente. Se da menos en cuanto a la fijación de objetivos, pero existe buena -

participación hacia ellos. Les motiva bastante el trabajo de equipo pero les disgusta que no sea así. Son los que más han mejorado algún aspecto de su trabajo y los que más están dispuestos a tener una participación más activa en lo que pueden colaborar en el futuro; lo que se refuerza con la facilidad que hay en este nivel para proponer y aplicar cambios.

#### SUPERVISORES:

También hay una buena participación en todas las cosas importantes del trabajo, e incluso en la fijación de objetivos, y en consecuencia se acepta bien y se apoya el sistema de autoridad existente. Están contentos con el trabajo que se les brinda y hay integración con la empresa, siendo esta más afectiva que racional. Les motiva el participar y que se les tome en cuenta para cumplir con su trabajo que, incluso todos han hecho algo para mejorarlo. Están dispuestos a colaborar más pero no activamente como podrían, tomando en cuenta que tienen bastante facilidad para aplicar cambios.

#### OBREROS:

Sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta como ellos quisieran, y por tanto, poco tienen que ver con lo que hay que hacer, con los problemas a resolver y las resoluciones a tomar. Lo anterior aunado a la falta de conocimientos

de la empresa, provoca que haya poca integración a los objetivos de la misma. Se mejora el trato que les dan; pero falta reconocimiento; además no les motiva lo suficiente el trabajo de equipo, por lo que no están muy interesados en participar. En lo general han mejorado algunos aspectos de su trabajo; pero menos que el personal administrativo; están dispuestos a dar más de sí; pero con lo necesario. No en una forma muy activa, lo que va de acuerdo con la facilidad que tiene para proponer y aplicar cambios.

#### EMPLEADOS:

Hay participación en todos los aspectos importantes de trabajo; se les toma en cuenta y se les estimula a tener mayor involucración en los problemas y decisiones que se presentan y en consecuencia son los que más apoyan al sistema de autoridad existente. Sin embargo, su comprensión e integración hacia los objetivos de la compañía no está a la altura de su participación por su falta de conocimiento de la misma en lo general y por el gran control que se ejerce. Contradictoriamente, es el grupo al que menos le interesa el trabajo en equipo, motivo por el cual la compañía se esfuerza por motivarlos en este sentido. Han mejorado algunas su trabajo; pero no mucho, y están dispuestos a dar más todavía de sí mismo, e incluso en forma más activa, teniendo cierta facilidad para proponer y aplicar cambios.

E) DISPONIBILIDAD AL CAMBIO

GERENTES:

Estamos de acuerdo la mayor parte con los objetivos de su departamento en la compañía y en el medio que viven; pero tienen deseos de innovación al considerar que la forma de trabajar y vivir puede ser sustancialmente mejor, lo que se refleja en cierta tendencia a correr un riesgo en sus decisiones cuando es oportuno y necesario, no aceptando como norma el siempre seguir el camino anterior; forma un grupo más o menos equilibrado en cuanto a sus posibilidades y deseos, todo lo cual los lleva a tener una buena disposición al cambio. Esto se respalda al observar que es el grupo que más innovaciones ha hecho de lo que son responsables; son los que mayor disposición tienen para colaborar y participar más activamente para cambiar de área. Lo que consideran que más necesita cambio es la modernización de la maquinaria y la organización para incrementar la cantidad y calidad de la producción; y también tener un ajuste de normas y políticas del personal. Tienen facilidad para proponerlos; pero no para aplicarlos.

SUPERVISORES:

No están totalmente de acuerdo con los objetivos de sus departamentos y de la compañía; pero creen que son deficientes para corregirlos. Están inconformes con el medio social

en que viven aunque forman un grupo que busca la superación, tienen deseos por mejorar las cosas; pero no toman decisiones. Han tenido oportunidad de mejorar algunas cosas de su trabajo, y están dispuestos a colaborar más, con mayor capacitación, y aceptar más responsabilidades en sus respectivas áreas; pero contando con los medios necesarios. Consideran que se requieren cambios sobre todo en cuestión de maquinaria y en aspecto de la organización, como en el sistema de autoridad existente. Su disponibilidad para los cambios es buena; pero menos que los gerentes. Sin embargo, es el nivel en donde es más factible de aplicarse los cambios que se proponen.

OBREROS:

No están bien identificados con los objetivos de sus departamentos ni de la compañía en general, y sin embargo están de acuerdo con la forma de trabajar de ambos, lo que denota conformismo y dependencia hacia la empresa, lo que se refleja también en el medio social en que viven. No conocen o no están de acuerdo; pero no quieren o no pueden hacer gran cosa. Aún teniendo el mismo grado de tendencia que el personal administrativo se arriesgan algunos que tienen grandes deseos de superación y que como grupo están centrados en cuanto a lo que quieren, coinciden con lo que pueden; predomina el conformismo, y su disposición al cambio está condicionada a la iniciativa de otros y a la facilidad que es de la compañía. Sin

embargo, efectúan cambios en la forma en que realizan su trabajo, y están dispuestos a seguir mejorando tanto la cantidad como la calidad del mismo, más o menos dentro de sus responsabilidades, necesitando un poco de ayuda para acrecentar sus departamentos. En cambio, a la mayoría les gustaría cambiarse de departamento para aprender más, subir de nivel, por gusto, o, para ganar más, y también por insatisfacción; pero no han tenido la facilidad para hacerlo. Son los que más necesidad de cambios señalan en lo referente a maquinaria y a medios para producir, y un poco la forma de ordenar y tomar decisiones; pero son los que menos facilidad tienen para que se tome en cuenta lo que proponen.

EMPLEADOS:

Son los más conformes con los objetivos e incluso con la forma de lograrlos; pero no tanto con el medio social en que viven; aparentemente tienen mayor voluntad que capacidad para hacer las cosas. Tienen poco sentido de la realidad y casi nulo espíritu crítico. por lo que es el grupo menos dispuesto al cambio. Sin embargo, colaboran y mejoran su trabajo cada día e incluso aceptan mayores responsabilidades que las que tienen actualmente; pero sin cambiar de funciones. Lo que consideran que más requiere de cambio es sobre la maquinaria de la planta. Así mismo, son los que tienen menor facilidad para proponer y aplicar cambios de todo el personal adminis--



trativo.

F) MOTIVACION

GERENTES:

Lo que más satisfacción les da en el trabajo es la realización y reto personal y sus mayores motivaciones están en el cumplimiento de su deber, y trabajar en equipo; las relaciones personales y su auto-desarrollo. Consideran más o menos estable y seguro su trabajo; pero creen que no se les está pagando bien por lo que hacen, o que incluso les falta un poco de reconocimiento. Sin embargo, son motivados por la forma en que se toman las decisiones; en general, están contentos por estar en la compañía. Les disgusta lo rutinario, la presión del tiempo, no cumplir con lo planeado, y que las personas no estén bien integradas. Les causa insatisfacción y también el que no se les tenga confianza. Están integrados a la compañía y en sus objetivos, aunque tal vez no sientan que no estén bien ubicados en la mejor área para ellos. Son los que mejor disposición tienen para cooperar con la empresa y aceptar más responsabilidades.

SUPERVISORES:

Su mayor satisfacción la obtienen con lograr buenos resultados y cumplir con lo planeado, así como contar con la es

timación de los demás; les motiva mucho el cumplir con su deber y alcanzar mayor productividad así como las relaciones -- con sus compañeros y el trabajar conjuntamente y hacer más -- por gusto que por necesidad.

Consideran estable y seguro su trabajo, dicen que se les paga un poco menos de lo justo, y que les falta mayor reconocimiento. Les motiva la forma en que se toman las decisiones y están contentos con la compañía en general y con el estilo de dirección que existe. Les disgusta tener fallas y defraudar a los demás; esperan de la empresa mayores sueldos, capacitación y reconocimiento. Integrados a la compañía se identifican también con muchas actitudes con los obreros; y su deseo es colaborar más.

#### OBREROS:

Les proporciona satisfacción el trabajo que realizan, -- aprender más y obtener buenos resultados. Los motiva el cumplir con su deber y producir más, trabajar en equipo y que -- les reconozcan lo que hacen; así mismo, trabajan tanto por necesidad como por gusto. Consideran estable y seguro su trabajo, pero creen que les pagan mal por lo que hacen y que hay -- poco reconocimiento. Pero reconocen ser en forma regular por la toma de decisiones. Su descontento está en función del poco salario por las pocas oportunidades para mejorar y por la

facultad de los medios necesarios para realizar su trabajo, - así como por el trato desigual que les dan en ocasiones. Se sienten poco integrados a la compañía y a sus objetivos. Dependientes de la misma, su iniciativa es poca para cooperar en forma activa, e incluso la mayoría desea cambiar de departamento.

EMPLEADOS:

Les satisface sobre todo que haya relaciones sociales armoniosas. Les motiva el cumplir con su deber, alcanzar mayor productividad y su desarrollo personal. Consideran poco estable y seguro su trabajo, que se les paga injustamente, y que les falta reconocimiento. Pero en lo general están contentos, aún cuando les disgusta que no se les tome en cuenta y no contar con cooperación o con los medios necesarios para realizar su trabajo.

Se sienten integrados a la compañía, son los que están más de acuerdo con el estado de cosas; pero les hace falta mayor conocimiento de la empresa; sin embargo, están dispuestos en aceptar mayores responsabilidades, sobre todo contando con más personal de auxilio.

CONCLUSIONES

El trabajador Mexicano, es una persona que sabe desempeñar su trabajo, labora muy bien, no temen el realizar sus actividades, y cuando se les apoya, saben responder. Pero el trato se les debe dar con un control muy especial, ya que dentro de la relación patrón-trabajador el patrón siempre debe tener fuerza al ordenar, y exigencia al expresar sus deseos, para obtener el total rendimiento del trabajador, ya que éste no sabe laborar con confianza, y si no siente la voz de mando totalitaria, tiende a aprovecharse.

Esto se debe a problemas personales que causan influencia en el trabajo, y complejos causados por diferenciación social e ideas arrastradas por generaciones, provocando coraje en ambas partes y provocando la obstrucción de la eficiencia y el buen desempeño del trabajo.

Es donde el patrón debe mediar su mando, y saber ceder cuando se permita, y al saber controlar al trabajador logra hacerlo sentir necesario en la empresa, pero limitándolo a trabajar y siendo el patrón quien decide y exige obteniendo así un ambiente de trabajo agradable a los dos.

B I B L I O G R A F I A

Administración Financiera  
Robert W. Johnson  
Editorial CECSA  
Octava impresión,  
México, 1984.

Fundamentos de Administración  
Munch Galindo, Lourdes y José García Martínez  
Editorial Trillas  
Segunda Edición.  
México, 1984.

Introducción a la Psicología  
Tomo II Ernest R. Hilgard  
Ed. Morata, 1970.

Administración de Personal  
Herbert J. Chrudden  
Editorial CECSA  
Sexta impresión  
México, 1971.

Dinámica Administrativa  
William H. Newman, Charles E. Summer  
Editorial Diana  
Segunda impresión  
México, 1973.

Curso de Administración Moderna  
Harold D. Koontz, Cyril O'Donnell  
Editorial Mc Graw-Hill  
Quinta impresión  
México, 1972.

Psicología de la Organización Laboral  
Arnold S. Tonn En Baum  
Editorial CECSA  
México, 1970.

Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas

Las Relaciones Humanas en la Administración  
Dubin Robert  
Editorial CECSA,  
México, 1969.

Psicología Industrial  
From William H. y Miller Delbert C.  
Rialp, S.A.  
México, 1969.

Los Problemas Humanos de la Dirección  
Strauss George y Sayles Leonard R.  
Herrero,  
México, 1969.

Principios de Administración  
George F. Terry  
Editorial CECSA  
México, 1969.

Psicología de la Organización  
Schein Edgar H.  
Editorial Prentice Hall Internacional  
España, 1972.

El Factor Humano en la Empresa, su Dirección y Motivación  
Likert Rensis  
Ed. Deusto  
España, 1969.

Historia del Pensamiento Administrativo  
Claude S. George Jr.  
Editorial Prentice/Hall Internacional  
México, 1978.

Principio de la Administración  
Frederick N. Taylor  
Henry Fayol  
Editorial Herrero Hermanos  
México, 1982.

Organos y Perspectivas de la Administración  
Adalberto Ríos Szalay  
Andros, Paniagua Aduna  
Editorial Trillas  
México, 1982.

El Proceso Administrativo  
José Antonio Fernández Arena  
Editorial Diana  
México, 1981.

Introducción a la Teoría General de la Administración  
Idalberto Chiavonato  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1981.

Administración de Empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Primera Parte  
Editorial Limusa  
México, 1979.

Curso de Administración Moderna  
Koontz Harola y O'Donell  
Editorial Mc Gran-Hill Book Company  
México, 1967.

La Administración Moderna y los Sistemas de Información  
Joaquín Gómez Morfín  
Editorial Diana  
México, 1981.

Principios de Administración  
George R. Terry  
Editorial CECSA  
México, 1980.

El Gerente de Compras y sus Funciones  
Víctor H. Pooler, Jr.  
Editorial Limusa  
México, 1980.

Administración de Compras  
Floyd A. Tiendrick  
Editorial Técnica, S.A.  
México, 1971.

Las Compras, Principios y Aplicaciones  
Stuart F. Heneltz  
Ediciones Omega  
Barcelona, 1980.

Introducción a la Administración de Materiales  
Guntor Maerkes  
Editorial Lee, S.A.  
México, 1980.

La Comunicación en las Organizaciones

Everett M. Rogers  
Rekha Agarwala-Rogers  
Editorial Mc Gran Hill  
México, 1980.

Organización

Ernest Dale  
Editorial Técnica, S.A.  
México, 1980.

Psicología Industrial

Harvin D. Durnotte  
Hayno K. Kirchner  
Editorial Trillas  
México, 1976'

El Análisis de Puesto

Agustín Rojas Ponce  
Editorial Limusa  
México, 1981.

Enciclopedia Salvat

Salvat Editoriales, S.A.  
Barcelona, 1971.

Diccionario de Sinónimo, Ideas a Fines y Contrarias

Editorial Taide  
Barcelona, 1979.

Organización de los Negocios

William B. Cornall M.B.  
Editorial Acrópolis  
Sexta Edición.  
México, 1978.

Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal

Ronert L. Graig y Laster R. Bittol  
Editorial Diana  
Rimorr Edición  
México, mayo 1971.

Administración de Personal

Horbert J. Chruden y Arthur W. Sheiman Jr.  
Editorial Compañía Editorial Continental, S.A.  
Primer Edición, Cuarta reimpression  
México, 1970.



Dirección de Personal

Walter Dill Scott. Robert G. Clouthier y Williams R. Springel

Editorial Libros Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V.

Sexta Edición. Primera Reimpresión.

México, 1971.