

875202

13  
21



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

Facultad de Contaduría y Administración,

Estudios Incorporados a la U.N.A.M. (Universidad Nacional Autónoma de México)

**"ESTUDIO Y ANALISIS DE LAS RELACIONES INTER-  
PERSONALES EN UNA EMPRESA DE GOBIERNO".**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

**Elvia Patricia Romero Alarcón**

DIRECTOR DE TESIS

ING. MBA. FEDERICO ENRIQUE AVILA VINAY

REVISOR DE TESIS

C.P. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A mis padres:  
Fernando y Elvia

Por todo el apoyo recibido durante  
mi época de estudiante, haciendo de  
mi, lo que soy ahora:  
" una profesionista "..... GRACIAS

A mi hermano:  
Carlos

Especialmente para ti, ya que eres  
muy importante en mi vida.

A mis abuelos:  
Crescencia y Emilio  
Beatriz

Porque siempre han estado presentes  
en los buenos y malos momentos de --  
mi vida.

A mis tía y primos:  
Fam. Romero Cruz y Fam. Alarcon Diaz

Por su apoyo incondicional durante -  
toda una vida.

A mi asesor y director de tesis:  
Cp. Ramon Rios Espinosa e Ing. Federico Avila Vinay

Por su apoyo y ayuda en la elaboración de esta.

A la generación 89\*94 de Lic. en Admon.  
de la UNIVERSIDAD " VILLA RICA ":

Por haber sido y ser hasta el momento,  
los mejores compañeros y amigos que he  
tenido.

A Jacky:

Por ser como eres y apoyarme siempre  
en todo momento.....GRACIAS.

A las siguientes familias:

Fam. Monroy Zanabria ( Gabriel, Tere y Daniel )

Fam. Romero Lara ( Mary y Maricarmen )

Fam. Perez Viveros ( Ma.Digna y Salvador )

Fam. Madrazo Ruiz ( Gaby )

Fam. Fonseca Castro ( Arely )

Fam. Alor Sandoval ( Bety )

Fam. Baez Osuna ( Sergio )

Fam. Junco Pasquini ( Moni y Ari )

Fam. Mora ( Eva )

Fam. Rubio Aguilar ( Lilibiana y Enrique )

Fam. Perez ( Sofia )

A DIOS:

Quien en todo momento estuvo a mi lado,  
sin exigirme ni pedirme nada a cambio,  
quien me alento siempre a seguir adelante  
y, quien me ayuda a pensar, que cada dia  
que pasa, es mejor que el anterior.....

! G R A C I A S !

ESTUDIO Y ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
EN UNA EMPRESA DE GOBIERNO

INDICE

Introducción: Metodología de la Investigación.	
- Planteamiento del Problema.....	4
- Justificación.....	8
- Objetivos Generales.....	9
- Hipótesis.....	9
- Diseño de la Investigación.....	10
- Cuestionario.....	14
..	
CAPITULO I.-.Marco Teórico Referente al Comportamiento Humano en las Organizaciones.	
1.1 El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	24
1.2 Motivación Individual.....	27
1.3 Relaciones Interpersonales.....	30
1.4 Influencia de las Organizaciones.....	33
1.5 Conflicto en la Organización.....	41
1.6 Administración del Conflicto en la Organización.....	47
CAPITULO II.-. Marco Referencial al Tema del Comportamiento Humano en las Organizaciones.	
2.1 Serigrafía "Casa Amador".....	51
2.2 Autotransportes Federales.....	52
2.3 Hotel Torreomar.....	53
2.4 Productos BECARI.....	55
2.5 Domino's Pizza.....	57
2.6 Teléfonos de México.....	58
2.7 Visión de la OIT.....	62
2.8 Antirrelaciones Humanas.....	64
2.9 Obrar mal los directivos cuando.....	65

CAPITULO III.-.Resultados Obtenidos en la Investigación

3.1 Análisis de la Investigación por variable.....	71
- Variable Conflicto.....	71
- Variable Mala Dirección.....	71
- Variable Sueldos y Salarios.....	72
- Variable Ambiente de Trabajo.....	73
- Variable Comunicación.....	73
- Variable Rendimiento.....	74
3.2 Resultados Finales de la Investigación.....	75
3.3. Conclusiones Generales de la Investigación.....	77
Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	93

## INTRODUCCION

El origen, desarrollo y evolución de toda sociedad en todos los tiempos de la historia, ha tenido siempre, para virtud de los nuevos momentos, la necesidad de intercambiar experiencias, de convivir, de retroalimentarse, de lograr una interacción en la búsqueda de nuevos entendimientos, es decir, la relación del individuo con el individuo y su constante comunicación es una de las actividades humanísticas más antiguas de que la humanidad tenga memoria.

Puede decirse que la comunicación, como un proceso dinámico y desarrollado a diversos niveles y en diferentes direcciones, tiene la virtud de establecer marcos de comportamiento homogéneos; la ausencia de estructuras de comunicación ha generado en toda la historia numerosos conflictos; por lo que actualmente, la comunicación se ha encargado en muchos sentidos de darle un justo valor a las labores de uno de los grandes pilares de la economía de todas las naciones: el obrero, el cual debe recordarse, durante largos años ha estado sujeto a conceptualizaciones erróneas sobre su función como factor productivo, restándole valor como una parte integrante de toda empresa

Desde hace algunos años, se comienzan a extender una serie de estructuras de comunicación en las empresas mexicanas que en su conjunto ha dado en llamarse "Comunicación Organizacional". Este nuevo recurso, se puede conceptualizar como el

conjunto de técnicas que ayudan a organizar las actividades de la misma empresa y que tiene como objetivo el resaltar la importancia del individuo como elemento fundamental en el proceso productivo, de ubicarlo en su lugar legítimo como pilar de las grandes estrategias de la empresa.

La organización de las actividades, la división de las relaciones entre los diversos puestos de trabajo y su especialidad, además de las jerarquizaciones, ha exigido una serie de análisis a los diversos especialistas, desde los comunicólogos hasta los psicólogos, además de algunas otras disciplinas que buscan encontrar la relación adecuada entre obrero y empresa, que haga óptimo y más rentable el proceso productivo.

Una de las principales bases de la "Comunicación Organizacional", consiste en que el trabajador debe sentirse como parte integrante de la empresa, con una plena identificación con los medios y los fines que busca el directivo, el gerente o el dueño. Una comunicación y un conocimiento de estos mismos es de vital importancia en estas nuevas formas de relación.

Por lo tanto, este trabajo de tesis pretende presentar la relación hombre-hombre y hombre-grupo y las técnicas que pueden contribuir a controlar las diferencias personales y grupales dentro de las funciones específicas de una organi-



zación, ya que cualquier alteración en las relaciones, tiende a causar problemas en el desarrollo y funcionamiento de la misma los cuales afectan el logro de los objetivos.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

## DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El mal funcionamiento de las operaciones, actividades o servicios de una organización provocado por las diferencias personales y grupales existentes entre el personal que labora en la misma.

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo), que van a iniciarse en una serie de relaciones entre él y la organización.

Frecuentemente esos nexos no serían solo individuales, sino colectivos. Por lo tanto, al realizar sus actividades cotidianas en la empresa o lugar de trabajo, se presentan una serie de fricciones o conflictos que reducirán generalmente la eficiencia y puede tener un efecto perjudicial sobre todo al grupo de trabajo. El conflicto que no se maneja, a menudo contagia, y, con el tiempo su tendencia a propagarse produce polarización dentro del grupo o entre varios grupos a la vez.

Se desarrolla la mentalidad de ganar o perder, y los objetivos organizacionales pierden su lugar ante la defensa del ego. Hay una pérdida de objetividad, y se invierte cada vez más energía en la protección de la posición personal. El resultado de las interacciones de perder o ganar es inevitablemente la pérdida de la efectividad organizacional.

Las empresas se van alternando en sus funciones por las diferencias personales existentes entre los empleados. Cuando los empleados que tienen diferencias personales trabajan en una misma Área, uno de ellos no realiza su labor, prefiere esperar a que su compañero realice su labor, para que él pueda desempeñar su trabajo.

Esta relación a veces no afecta la función de la empresa, sino que provoca retrasos en los trabajos planeados (servicios o actividades requeridas), y aumentan los costos de funcionamiento.

Las principales causas de estas diferencias, varían según el tipo de empresa que se esté tratando, pero regularmente algunas causas siempre se presentarán en cualquier departamento de la misma.

Los problemas de tipo emocional o problemas personales, pueden afectar el estado de ánimo de las personas, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan, puede ser que se sientan tensos o susceptibles a cualquier anomalía insignificante que se presente.

Cuando los trabajadores se encuentran bien y sin problemas trabajan a gusto y se desempeñan mejor en sus labores.

Otra diferencia puede ser un mal compañerismo laboral causado por envidias, egoísmo, prepotencia, falta de respeto, poca cooperación, bloqueo de ayuda, etc...

Factores importantes también lo son el salario, vehículos para trabajar, bajo rendimiento, desorganización, hostilidad, apatía, etc...

En empresas de producción, puede ocurrir que los productos presenten deficiencias en la calidad de los mismos, pues si el personal presenta alguna de las características antes mencionadas, no realiza bien su actividad. Si llega a faltar algún material, los trabajadores no podrán realizar su trabajo, se molestarán y no entregarán sus productos a tiempo; el ingreso de nuevo personal también es un factor que perjudica la relación, pues éstos no saben como desenvolverse en su nuevo puesto o cuáles son las personas que podrán ordenarle.

Si la empresa es de servicio al cliente, los malos entendidos, rumores o chismes, ignorancia, etc., afectan a la empresa y la venta de los productos.

Un factor no menos importante lo es, un jefe inadecuado, porque si él no ataca los problemas desde un principio, éstos pueden avanzar sin control alguno, afectando fuertemente la relación de trabajo y el objetivo de la empresa, además

de que no sabrá tomar decisiones sobre tal o cual asunto y mucho menos poner fin al conflicto.

El favoritismo de algunos jefes también afecta una relación de trabajo, pues el (los) compañero (s), se sentirá(n) menospreciados o insignificantes y no realizarán satisfactoriamente su trabajo, reaccionando de forma negativa en contra del favorito.

Una mala comunicación puede causar conflictos en las relaciones de trabajo, pues ésta se distorsiona con facilidad, cambiando así las órdenes dadas, siempre y cuando no sean escritas y cuando tengan que entregar el trabajo, puede ser que no sea dado a tiempo o que no presente los requisitos pedidos con anticipación.

## JUSTIFICACION

En las organizaciones pasadas, actuales y futuras, los recursos humanos siempre han sido y serán un punto importante en el desarrollo y funcionamiento de éstas, por lo cual cualquier alteración de las relaciones interpersonales y grupales, tiende a causar problemas, en el desarrollo y funcionamiento de la organización, y esto puede afectar el logro de los objetivos de la empresa en forma negativa.

Si se considera que la naturaleza del conflicto a estudiar es siempre interpersonal, esto nos indica que la interdependencia estará presente en grados distintos.

El conflicto bien manejado puede tener efectos benéficos y actúa muchas veces como catalizador de innovación que benefician la efectividad organizacional. El problema no está solamente en la solución de éstos, y también en tomar decisiones para su solución, en donde se permite a los sentimientos, a las actitudes y a las relaciones interpersonales convertirse en elementos del proceso para resolverlos conjuntamente con los datos adquiridos en su recopilación.

Al dar la solución de los problemas, se busca que sea susceptible de implantarse en función de una valoración de las fuentes existentes o potenciales.

#### OBJETIVO GENERAL

Esta investigación se llevará a cabo para conocer las causas que provocan las diferencias personales y grupales dentro de una organización.

#### OBJETIVO ESPECIFICO

- A) Lo que debe hacerse para determinar y forjar la conducta de los empleados.
- B) Cómo llegar al fondo de los problemas de insatisfacción de los empleados y cómo manejarlos en forma motivante.
- C) Cómo comunicarse con los subordinados.
- D) Cómo desarrollar confianza y afinidad, cómo crear relaciones sólidas de apoyo en los empleados.
- E) Cómo resolver los conflictos entre empleados.
- F) Cómo manejar a personas conflictivas, empleados problemáticos y situaciones delicadas.
- G) Cuando se deben tomar acciones disciplinarias y cómo hacerlo efectivamente.

#### HIPOTESIS

Los problemas personales y grupales entre los empleados de la Delegación Federal de Pesca, pueden provocar bajo rendimiento o ineficiencia en las operaciones de la misma, considerando las causas más comunes de estos problemas:

Conflictos

Mala Dirección

Políticas de Sueldos y Salarios

Ambiente de trabajo

Comunicación Insuficiente y Bajo Rendimiento

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Las variables que se manejarán en la presente investigación son las siguientes:

Conflicto

Mala dirección

Políticas de sueldos y salarios

Ambiente de trabajo

comunicación insuficiente

Rendimiento

#### DEFINICION NOMINAL DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACION

##### VARIABLE CONFLICTO

Desacuerdo acerca de políticas, prácticas o planes e impresiones emocionales que propician un ambiente negativo entre 2 o más individuos, debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades dentro de la empresa, donde los miembros tienden a sentirse insatisfechos con las relaciones interpersonales.

##### VARIABLE MALA DIRECCION

Describe cómo los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obten-



ción de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar porqué y arreglar las cosas.

VARIABLE SUELDOS Y SALARIOS

Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un periodo determinado.

VARIABLE AMBIENTE DE TRABAJO

Conjunto de características del clima organizacional percibidas por los empleados y asumidas como factores principales de influencia en su comportamiento.

VARIABLE COMUNICACION INSUFICIENTE

Situación de comunicación interpersonal en la que la información que la fuente pretende compartir con el destinatario y el significado que éste último deduce del mensaje transmitido, son diferentes.

VARIABLE RENDIMIENTO

Esfuerzo y desempeño de los empleados, en la realización de actividades dentro de una empresa.

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE  
INVESTIGACION

VARIABLE CONFLICTO

- Políticas o planes de la empresa mal elaborados.
- Actitudes del personal con relación a sus labores.
- Insatisfacción por no contar con las herramientas y materiales de trabajo.
- Personal que se cree indispensable.

VARIABLE MALA DIRECCION

- Ordenes comunicadas al personal y no cumplidas por los mismos.
- La toma de decisiones de actividades importantes dentro de la empresa, sin tomar en cuenta al personal.
- Poca capacitación de los jefes de departamento.
- Mala planeación de objetivos y políticas dentro de la empresa.
- Capacitación insuficiente por parte de los directivos para desempeñar sus funciones

VARIABLE POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS

- Sistema de remuneración justo y equitativo.
- Tabuladores estructurales sobre valuación de puestos.
- Proveer incentivos sobre bases objetivas y proporcionarles al esfuerzo realizado.

VARIABLE AMBIENTE DE TRABAJO

- Actividades y puestos mal definidos.
- Poca disposición y cooperación entre compañeros de área.
- Problemas disciplinarios.
- Insatisfacción en el lugar de trabajo, causa frustración, y puede canalizarse en agresión, apatía o evasión.
- Problemas personales (mala salud, cuestiones matrimoniales o dificultades financieras, desacuerdos familiares).

VARIABLE COMUNICACION INSUFICIENTE

- Carencia de intercambio de ideas entre los jefes de departamento y los subordinados del mismo.
- Carencia de opiniones para la solución de problemas que se presentan en el área de trabajo.
- Falta de juntas de trabajo que permitan comentar objetivos trazados ya logrados y posibles situaciones que acontecen.

VARIABLE RENDIMIENTO

- Trabajos inconclusos por motivos ajenos a la persona.
- Tramitación de documentación tardía.
- Falta de disponibilidad del personal en momentos de carga de trabajo.
- Programas de capacitación inadecuados.
- Nula motivación.

## CUESTIONARIO

1.-¿Considera correctas las políticas, los planes o prácticas de la empresa para lograr alto rendimiento en las actividades que realiza?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

2.-¿Le afectan a usted las actitudes de sus compañeros dentro de la empresa?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

3.-¿Le causa insatisfacción no contar con las herramientas necesarias para poder realizar su actividad?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

4.-¿Repercute en la buena eficiencia de sus labores, trabajar con personas que se creen indispensables?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente.....Si

5.-¿Afecta el desempeño de sus actividades el trabajar con personas cuyas actitudes negativas son producto de problemas del mismo trabajo?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

6.-¿Considera usted que los objetivos planteados por la empresa mejoran la productividad?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

7.-¿Cuando se implantan ciertas reglas o politicas dentro de la empresa, se toma en cuenta la opinión de los subordinados?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

8.-¿En la empresa, los subordinados tienen la obligación de obedecer a sus jefes en cualquier actividad que les ordene?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

9.-¿Le permiten a usted tomar decisiones cuando están relacionadas directamente con sus funciones?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

10.-¿Considera que el jefe es la persona más apropiada para tomar decisiones del área que le corresponde?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

11-¿Cree que los subordinados deben participar en toma de decisiones finales e importantes?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

12-¿Considera que su jefe necesita adiestramiento en supervisión y relaciones humanas?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

13-¿Su pago es puntual y de acuerdo a lo que confiere la ley?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

14-¿Se les ofrecen incentivos por los trabajos realizados?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

15-¿Están satisfechos los empleados por sus pagos y prestaciones?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

16-¿Son equitativos los salarios?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

17-¿Le afectan a usted los problemas interpersonales que se presentan dentro de su Área de trabajo?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

18-¿Tiene bien definido su puesto y las actividades que realiza?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

19-¿Se siente usted a gusto en el lugar donde trabaja?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

20-¿Puede usted ayudar a sus compañeros con los trabajos que se les encomiendan?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

21-¿Se pueden reestructurar los puestos que provocan malas actitudes para mejorar la satisfacción del personal?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

22-¿Es algún empleado causa de problemas disciplinarios o interpersonales que entorpecen las actividades dentro del área de trabajo?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

23-¿Tiene amplia comunicación con el jefe?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

24-¿Es buena la comunicación con sus compañeros?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

25-¿Puede usted hablar ampliamente con su jefe de los problemas personales que le afectan en su área de trabajo?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

26-¿Cuando surge un problema en su área de trabajo, puede usted sugerir alguna solución que incremente la eficiencia de las actividades?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

27-¿Acostumbra tener juntas de trabajo con respecto al logro de metas operacionales dentro de su área de trabajo?



No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
----	----------	--------------	----------------	----

28-¿Ha dejado inconcluso algún trabajo por motivos ajenos a usted?

No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
----	----------	--------------	----------------	----

29-¿Realiza usted con eficacia los trabajos que se le asignan?

No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
----	----------	--------------	----------------	----

30-¿Tiene usted a tiempo la documentación que se le pidió tramitar con anticipación?

No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
----	----------	--------------	----------------	----

31-¿Hay disponibilidad del personal para trabajar horas extras?

No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
----	----------	--------------	----------------	----

32-¿Los programas de orientación o adiestramiento hacen mejorar el rendimiento en el trabajo de los empleados de la empresa?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

33-¿Están satisfechos los empleados por la cantidad y el tipo de retroalimentación que obtienen con respecto a su rendimiento?

No      Rara Vez      Regularmente      Frecuentemente      Si

## ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

VARIABLES	PREGUNTA
CONFLICTO.....	1,2,3,4,5.
MALA DIRECCION.....	6,7,8,9,10
.....	11,12.
POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS.....	13,14,15,
.....	16.
AMBIENTE DE TRABAJO.....	17,18,19,
.....	20,21,22.
COMUNICACION INSUFICIENTE.....	23,24,25,
.....	26,27.
RENDIMIENTO.....	28,29,30,
.....	31,32,33.

## DEFINICION DE LA ESCALA

El cuestionario que se mostrará, fué aplicado al personal que labora en la Delegación Federal de Pesca en la ciudad de Veracruz, donde se realizó mi investigación.

Propongo la siguiente escala como respuesta a cada una de las diferentes preguntas:

- A) No -Nunca- Muy Mal- Nada (1)
- B) Mal- Rara Vez- De Vez en Cuando- A veces- Muy Poco (2)
- C) Regular- Regularmente (3)
- D) Bien- Frecuentemente- Con Mucha Frecuencia-Casi Siempre(4)
- E) Muy Bien- Si- Siempre- Indispensable (5)

## RANGO DE RESPUESTA

El cuestionario consta de 33 preguntas, con respuestas que van desde no, rara vez, regularmente, frecuentemente y si. Dándole una puntuación de 1 a 5 según el contexto de la pregunta, ya sea éste positivo o negativo, por lo que la puntuación máxima será de 165 puntos, considerando a la empresa como muy bien, y la mínima será de 33 puntos, considerando a

la empresa como muy mal, en función de las relaciones personales que crean conflicto.

Los rangos se manifiestan de la siguiente manera:

33-----59

60-----86

87-----113

114-----140

141-----165

## CAPITULO 1.- MARCO TEORICO REFERENTE AL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

#### MOTIVACION INDIVIDUAL

En este tema vemos de cerca las necesidades que la gente trae consigo en la organización. Discutimos cómo se desarrollan las motivaciones, también cómo éstas predisponen a la gente a comportarse de determinada forma y cómo los gerentes pueden sacar provecho de contraponer los requerimientos de las tareas a las predisposiciones del comportamiento. El interés central es ver cómo las predisposiciones del individuo y las características de una situación se juntan para producir determinadas formas de comportamiento en el trabajo.

#### RELACIONES INTERPERSONALES

En este tema, el interés primordial se centra en el planteamiento de un modelo general de comunicación, así como la dimensión interpersonal. La comunicación interpersonal significa todo lo que la gente intercambia. Esta comunicación puede ser oficial o no oficial, formal o informal. Se puede efectuar de palabra, por medio de memoranda, de juntas o por teléfono. Como veremos, los problemas surgen principalmente porque la gente ve las cosas, las dice y las interpreta de manera diferente.

#### INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Un aspecto central del rol del gerente es "influir" sobre los otros para que hagan ciertas cosas. En éste tema consideramos el proceso de influencia en las relaciones interpersonales desde cuatro ángulos:

- 1- La influencia como la presencia de otro.
- 2- La influencia como las actitudes interpersonales básicas
- 3- La influencia como estímulo de las necesidades humanas
- 4- La influencia como intercambio social

#### CONFLICTO EN LA ORGANIZACION

El conflicto y la tensión son inevitables cuando entidades tan complejas como los individuos y los grupos pequeños se juntan en las organizaciones formales, por lo tanto el hilo común de nuestra discusión de necesidad de jerarquía, desarrollo de la estructura formal y la elaboración de la organización informal, se puede resumir en una palabra: interdependencia; cuando ésta existe, las partes involucradas deben definir sus relaciones atravesando límites, entre los individuos y entre los grupos en las organizaciones.

#### ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

"Este tema trata de tres métodos fundamentales para administrar los conflictos que inevitablemente surgen en la vida de la organización: la formación de jerarquías ( y el uso de los participantes para arreglar o evitar conflictos ) y las

negociaciones. Además, se describen ciertas pautas de liderazgo que contribuyen a la administración del conflicto".(1) Algunos de los métodos más comunes de responder al conflicto no intentan tanto resolverlo, sino "manejarlo" de manera que eliminen o atenúen el problema. Por ejemplo, eludirlo o huir de él son las actitudes más comunes. Tales actos generalmente van acompañados de tensión psicológica que surge del conflicto entre las necesidades de seguridad, estima social y respeto a si mismo, de manera que se desarrollan varias racionalizaciones para aliviarla.

James Stoner, Charles Wankel: Administración; Pág... 432,  
Editorial: Prentice Hall



## 1.2.- MOTIVACION INDIVIDUAL

" La jerarquía de las necesidades de Maslow es la sencilla y personificada. La idea central es que las necesidades del hombre: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización están colocadas en una jerarquía de prepotencia." (2). Las necesidades fisiológicas están en la parte inferior de la jerarquía y las de autorrealización en la cabeza. Aun cuando en todo momento el hombre está en un estado de necesidad, según ésta teoría, lo que desea es el funcionamiento de su esquema de satisfacción de necesidades en la jerarquía. Puede comenzar con elevadas aspiraciones relativas al amor, la estima y la autorrealización, para ser conducido hacia necesidades básicas si no se satisfacen éstas.

Este modelo jerárquico sugiere que en cuanto se satisfacen las necesidades físicas (por lo menos en niveles mínimos), surgen nuevas necesidades para motivar el comportamiento. Por tanto al igual que las necesidades básicas no satisfechas conducen hasta la parte inferior de la jerarquía, las necesidades básicas satisfechas llevan a un nivel más elevado de necesidades.

Hampton, Summer, Webber; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág... 10; Editorial: Trillas.

Esta cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. Uno es motivado principalmente por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. En esta forma, las necesidades satisfechas en cierto sentido, desaparecen, ya no son motivadoras. Puesto que cualquier gerente trata de influir en el comportamiento humano, debe considerar cuáles necesidades están relativamente insatisfechas y, por tanto, pueden servir como palanca de la motivación. Si los trabajadores ya no padecen hambre ni están profundamente inseguros, el ofrecerles un trabajo cuyas únicas recompensas sean la comida y la seguridad, no hará surgir el poder motivador de las necesidades insatisfechas.

#### DESARROLLO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

" Las motivaciones sociales se aprenden no de una manera consciente como se aprende el abecedario, más bien, la adquisición de motivaciones es accidental, es un subproducto del comportamiento, de tratar activamente de enfrentarse al medio ambiente de uno " (3).

Hampton, Summer, Webber: Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág... 23; Editorial: Trillas.

Aparentemente en condiciones que alientan la independencia y moderan la toma de riesgos, la gente puede adquirir afición por los retos de proporciones manejables: retos que, tal vez no conduzcan ni al fracaso ni al éxito fácilmente logrado, sino a un máximo de sentimientos de logro.

De igual manera, una fuerte necesidad de afiliación o de poder, probablemente sería el producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante. A medida que uno se enfrenta al mundo, las recompensas más valiosas provienen de las buenas relaciones sociales o interpersonales.

#### MOTIVACION Y GERENCIA

El gerente se contrata para que contribuya a realizar la eficiencia de la organización. Una parte importante de este reto es conjuntar los esfuerzos de sus subordinados para el mismo fin. Argyris sugiere que la sabiduría convencional de la gerencia, al enfatizar prácticas tales como la especialización en la tarea y la cadena de mando, no suministra la mejor guía para hacer frente a su tarea. También describe el crecimiento o desarrollo de la personalidad humana, y propone la idea de que las reglas de las organizaciones con frecuencia son incongruentes con la satisfacción de las necesidades humanas. Las formas en que los trabajadores responden activamente a esta incongruencia generalmente hacen que los gerentes empleen mayor liderazgo directo y más controles que

resultan contraproducentes. Recientemente Argyris sugirió que una forma en la que los trabajadores se ajustan a las presiones de las organizaciones aparentemente con éxito es la apatía. Sin embargo, esto difícilmente conduce a la óptima eficacia de la empresa.

Una vez que el gerente reconoce que depende de la voluntad de sus subordinados y que su problema consiste en armonizar su comportamiento directriz y las metas, los controles y las estructuras de la organización, con la naturaleza humana, aguza el conocimiento de sus oportunidades y obstáculos. Puede entonces aprender a suministrar estímulos que muy probablemente se transformen, una vez que los subordinados los perciban, en motivaciones personales, comportamiento y resultados valiosos para la organización. Más específicamente puede administrar la motivación creando cuidadosamente el clima que caracteriza la situación del trabajo.

### 1.3.- RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales siguen siendo el núcleo de las carreras gerenciales y de la eficiencia de las organizaciones.

La comunicación y la influencia son los dos aspectos del comportamiento las relaciones interpersonales que más preocupan a los gerentes. Desde luego que las relaciones inter-

personales no constituyen toda la comunicación en las organizaciones: El sistema de comunicación incluye además la tecnología y la estructura

" BARRERAS A LA COMPRENSION "

1.- Suposiciones del emisor

- Acerca de su propia motivación
- Acerca de las respuestas de sus receptores
- Acerca del carácter del ambiente
- Acerca del proceso de comunicación

2.- Transmisión inconsistente o inadecuada

3.- Interferencia psicológica

4.- Distorsión de la percepción

5.- Traducción errónea

6.- Distorsiones debidas a experiencias del pasado (4)

Hampton, Summer, Webber ; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág... 53 ; Editorial : Trillas.

## HACIA UN PERFECTO ENTENDIMIENTO

El entendimiento mutuo parece ser tanto la causa como el efecto de la comunicación perfecta. El entendimiento de uno mismo y el de otros están íntimamente relacionados.

" Resumiendo, con objeto de que sea de máxima utilidad para el receptor, la retroalimentación debe cumplir con los siguientes criterios. Debe ser:

- 1.- Proporcionada con la intención de ayudar al receptor
- 2.- Otorgada directamente y con sentimientos reales y basada en la confianza mutua entre el emisor y el receptor.
- 3.- Descriptiva y no evaluadora.
- 4.- Especifica y no general, con ejemplos buenos, claros y de preferencia recientes. .
- 5.- Otorgada en el momento en que el receptor parezca estar listo para aceptarla.
- 6.- Verificada con otros del mismo grupo con objeto de estar seguro de que éstos aprueben su validez.
- 7.- De tal modo, que abarque sólo aquello que el receptor pueda manejar.
- 8.- De tal manera que no abarque más de lo que puede manejar en determinado momento" .(5)

Hampton, Summer, Webber ; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág... 69 ; Editorial: Trillas.

Se ha observado que los subordinados se resisten a pedir ayuda a sus supervisores cuando la necesitan, porque podría considerarse como una admisión de su falta de capacidad y los superiores tienden a ocultar en sus comunicaciones con sus subordinados cualquier referencia a sus propios errores.

#### 1.4.-INFLUENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

" Un aspecto central del rol del gerente es "influir" sobre los otros para que hagan ciertas cosas. La gerencia se ocupa principalmente de la influencia intencional. Sin embargo, existen algunos factores que influyen en el comportamiento y que son menos susceptibles al control racional"(6).

#### PRESENCIA DE OTROS

El hombre comparte con otras criaturas un atributo aparentemente muy arraigado: todos somos sociáles, pero la sola presencia de otros parece afectarnos.

Con los seres humanos, la presencia de otros tiende a mejorar el desempeño de las tareas que el sujeto conoce

Hampton, Summer, Webber ; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos ; Pág... 86 ; Editorial: Trillas

bien. Este es el conocido incremento de una tensión beneficiosa, el cual experimentan ante un gran auditorio el actor o el atleta bien entrenados. En contraste el auditorio parece interferir con el aprendizaje de una nueva tarea. Explicar estas reacciones humanas en términos de necesidades humanas parece razonable, pues la mayoría de la gente desea la estimación y teme al ridículo. Sin embargo, esto implica algo fundamental. La presencia de otros facilita la respuesta dominante: el comportamiento correcto al tratar de las tareas bien aprendidas y los errores al tratar de aprender. Así la presencia de otros puede ayudar o entorpecer el desempeño; depende de la tarea y de las características de los otros.

#### INFLUENCIA POR LAS ACTITUDES INTERPERSONALES BASICAS

Como el hombre está sujeto al tiempo, las actitudes derivadas durante la madurez están muy arraigadas, son estables y tienden a afectar las relaciones actuales. Son las actitudes relativas a la confianza, la autonomía, la iniciativa, la industriosisidad, la identidad, y la intimidad que se desarrollan durante las etapas de crecimiento, son parte de la personalidad única del individuo.



Aun cuando cada hombre es único ciertas actitudes y problemas interpersonales son discernibles y generales.

#### ACTITUDES HACIA LA AUTORIDAD

El hombre se enfrenta a dos grandes problemas cuando entra en contacto con otros. El primero es la relación de autoridad. Tomando como base sus orientaciones hacia ésta, aparentemente existen tres clases de seres humanos:

##### 1.- Dependientes

Personas que experimentan un pronunciado sentimiento de bienestar cuando los otros son los líderes o cuando tienen que seguir reglas y procedimientos.

##### 2.- Contradependientes

Personas con pronunciados sentimientos de malestar hacia otros que sustentan la autoridad o hacia las reglas y reglamentos.

##### 3.- Independientes

Personas con menores sentimientos en ambas direcciones que tienen la habilidad para observar a las personas reales sin estereotiparlas.

## ACTITUDES HACIA LA INTIMIDAD

Otro problema al que todos los hombres se enfrentan es el de la intimidad. Nuevamente existen tres clases de seres humanos con puntos de vista diferentes. El primero (personal) no puede descansar hasta que haya estabilizado con los demás un grado de intimidad relativamente alto. El segundo (contrapersonal) tiende a evitar toda intimidad con otros y a sentirse incómodo ante cualquiera demostración de sentimientos, ya sean de hostilidad o de afecto.- El tercero (independiente) tiene un punto de vista realista acerca de los otros. Al igual que la relación con la autoridad, aquellas personas que tengan fuertes tendencias a ser personales o contrapersonales, frecuentemente son competitivas en forma destructiva, explotan sus relaciones con los demás y son profundamente desconfiadas.

## IMPLICACIONES PARA EL COMPORTAMIENTO

Cuando una persona ingresa a una organización, se puede dar a conocer como incapacitado para trabajar con otros y resolver problemas porque tiene una de las cuatro nociones estereotipadas de la autoridad y la intimidad: dependiente, personal o contrapersonal. Estas son sus orientaciones fijas

acerca de cómo debe tratar a los demás y cómo lo deben tratar a él.

Los mecanismos interpersonales de una persona tienden a "jalar" un reflejo complementario del otro. Desde luego que el proceso no es tan sencillo ni mecánico como lo hemos descrito, pues el comportamiento de determinada persona no será automático, sino que también reflejará el tiempo, el lugar y las necesidades. En esta forma la definición que da el individuo de una situación o incluso su propia personalidad, influirán en su respuesta a un acto dominante por parte de otro.

#### LA INFLUENCIA COMO ESTIMULO DE LAS NECESIDADES HUMANAS

El proceso de influencia depende tanto del subordinado como del líder. Es decisión del subordinado responder o no; tal vez no tenga alternativa y tal vez no siempre lo considere conscientemente, pero sigue siendo su decisión seguir o no. Hay seis razones fundamentales por las que la gente responde a la influencia:

- Temor
- Tradicición
- Fe ciega
- Fe racional
- Convenio racional
- Autodeterminación

TEMOR: en la mayoría de las sociedades, incluso hoy día, el temor es uno de los sistemas de influencia más comunes. El temor al daño físico o psicológico ha caracterizado a familias, tribus, ejércitos y reinados.

En las organizaciones de negocios, el temor a menudo toma la forma de ansiedad por perder un empleo.

TRADICION: ha sido probablemente el mecanismo de influencia más común en la historia de la humanidad. Tal vez la tradición empiece básicamente en la forma de temor y tal vez exista incluso un reconocimiento más implícito del poder de la autoridad, pero la respuesta se vuelve institucionalizada e inculcada en la estructura de clases y la ideología de la sociedad.

En este sistema de influencia al igual que con el temor, no importa si el subordinado comprende la razón de la orden no si está de acuerdo con ella y desde luego, no ha participado en la preparación de la directiva.

INFLUENCIA POR FE CIEGA: la gente responde al líder que tiene las características que ellos admiran a la persona que es el supermodelo de lo que ellos desearían ser. Tal vez fundamentalmente responde por una fuerte identificación emocional o incluso amor por el líder en el que tienen una fe ciega. La relación es más personal que general, pues el carisma no es simplemente un atributo al líder, sino que es el

paralelo entre sus características y las necesidades del subordinado.

**INFLUENCIA POR FE RACIONAL:** éste proceso de influencia por medio de la aceptación de la persona está muy extendido porque ahorra tiempo y porque reconoce que la autoridad basada en el conocimiento debe ir reconciliada con la autoridad basada en la posición; éste último acepta la influencia del primero. El especialista obtiene una gran satisfacción de esta situación, porque resulta atractiva a sus necesidades de estima, competencia, poder y logro. La influencia basada en la fe racional tal vez sea un estado inestable. Los resultados desalentadores debilitan la fe, por lo que quien influye se ve forzado a recurrir a otros procesos.

**INFLUENCIA POR ACUERDO RACIONAL:** está implícita en la conversación anterior, pues está íntimamente relacionada. Uno obedece porque comprende la razón por la que la acción es necesaria y conviene en que es lo adecuado. El líder ha sido persuasivo, capaz de explicar racionalmente por qué una actividad debe efectuarse. Obviamente, este proceso toma más tiempo que cualquier otro de los medios de influencia hasta ahora discutidos. Las explicaciones implican considerable discusión e incluso conversaciones en ambos sentidos, en contraste con los anuncios de un solo sentido que caracterizan a los estilos autoritarios.

INFLUENCIA POR DETERMINACION INDIVIDUAL Y CONJUNTA:  
cuando el subordinado ha participado en la determinación de lo que se va a hacer, debe comprender y convenir en que son necesarios y adecuados ciertos actos y métodos. En esta participación van implicadas varias necesidades elevadas del subordinado. Ejerce cierto poder y tiene la oportunidad de expresarse a si mismo y a sus habilidades. De manera ideal, se cumple voluntariamente por medio de ésta participación y determinación.

LA INFLUENCIA COMO INTERCAMBIO SOCIAL Y CONTROL MUTUO:  
Nuestra discusión de los procesos de influencia hasta ahora implica un flujo unidireccional que parte del lider hacia el subordinado. Este no es el caso; el flujo de influencia es mutuo, incluso en la influencia clásica del condicionamiento operante, la influencia fluye en ambas direcciones. Por lo tanto, la influencia es reciproca. Para controlar, uno debe ser controlado hasta cierto punto. Esto es, quien influye, debe ser influido. De acuerdo con la perspectiva del intercambio social, el gerente es un tipo de negociador y la gerencia es un intercambio de actividad y sentimiento. El problema del gerente es hacer los mejores intercambios o negociaciones que pueda. Si el trabajo de un gerente se concibe en estos términos, la fórmula para las relaciones humanas es "dar al otro el comportamiento que sea más valioso para él y menos costoso para ti y obtener de él el

comportamiento que es más valioso para ti y menos costoso para él. El gerente se enfrenta al reto de saber qué tan costosos o valiosos son los diferentes esquemas de comportamiento para todos los implicados: para él mismo, para los otros individuos y también para grupos de varias personas. Están implicados los diferentes estándares de valor, al igual que los diferentes grados de poder de negociación. Formulado de ésta manera, el sino del gerente no es fácil, pero es algo sobre lo que puede construir su habilidad si enfoca su atención en el análisis y en la administración de sus esquemas de intercambio.

#### 1.5.-CONFLICTO EN LA ORGANIZACION

El conflicto se percibe cada vez más como inevitable, a menudo legítimo y tal vez deseable. No indica necesariamente una ruptura en la organización ni una falla de la gerencia, como lo implican la teoría de la administración clásica y la filosofía de las relaciones humanas. De hecho, la administración clásica dice poco acerca del conflicto entre gerentes. Una razón de ésta falta de comentario podría ser la suposición de que los gerentes son básicamente racionales, en contraste con los trabajadores. Tal punto de vista implica que, debido a su racionalidad, los gerentes pueden ver claramente los objetivos de su organización y pueden planificar lógicamente. Por tanto, se supone que la racionalidad de la administración es suficiente para hacer surgir la cooperación requerida. La suposición es una ilusión.

SUPOSICIONES QUE CARACTERIZAN LAS RECIENTES ACTITUDES  
ACERCA DEL CONFLICTO:

Los conflictos son endémicos en las organizaciones por la falta de consenso en cuanto a las expectativas y prescripciones de varias posiciones de la organización, o por una falta de compromiso uniforme en los objetivos de la organización.

Algunos tipos de conflictos son dañinos y otros benéficos, desde el punto de vista tanto de las metas de la organización como del individuo.

El principio de minimizar el conflicto, suscrito por algunos gerentes y científicos sociales, puede tener cierta validez para las organizaciones de crisis, como el ejército, o para las llamadas organizaciones rutinarias, como algunas organizaciones manufactureras. Sin embargo, este principio puede no ser válido para organizaciones productoras de conocimientos y tecnología, como las que se dedican a investigación y desarrollo.

FORMAS DE CONFLICTO

CONFLICTO INTRAPERSONAL

" Necesidades Conflictivas: el conflicto más común se encuentra entre varias necesidades. Uno desea seguridad, pero también amor. Sin embargo, este último significa exponerse



ante otro que puede a su vez lastimarnos. Si uno desea prestigio social y autoestima, en algunas situaciones la primera puede requerir el sacrificio de la segunda. La disonancia de la persona que busca la fama, la encuentra y luego lamenta su falta de privacidad, es bien conocida " (7)

**Frustración Situacional:** ésta es la condición del individuo que sabe lo que desea, pero no es capaz de obtenerlo por bloqueos externos que pueden ser humanos o no humanos. La interferencia humana puede conducir al conflicto interpersonal o a la agresión; la interferencia no humana generalmente se manifiesta en conflicto de roles y descontentos en el trabajo. Por tanto el individuo puede tener ciertas percepciones o deseos acerca de su rol, pero la situación le impide comportarse de manera de lograr las recompensas deseadas.

Cuando existe una barrera externa entre una persona motivada y sus metas, normalmente trata de darle la vuelta, quitarla o vencerla. Pero cuando la barrera no es vencida y la motivación aumenta de intensidad, la resultante frustración del comportamiento dirigido a la meta puede conducir a la agresión.

Hampton, Summer, Webber ; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág... 309; Editorial: Trillas.

## CONFLICTO INTERPERSONAL

Individuo contra individuo: cada una de las personas que intervienen en él, está luchando por poseer el recurso escaso, eliminando real o simbólicamente al rival. El deseado recurso escaso puede ser un bien no material: posición, prestigio, fama, poder, etc...

El conflicto puede ser incluso placentero, ritualista y compensador intrínsecamente.

Individuo contra grupo: en ocasiones, el conflicto ocurre cuando un individuo desea satisfacer necesidades de seguridad, afiliación o estima por medio del grupo, pero sus asociados exigen demasiada conformidad o un comportamiento lleno de tensión. Por otro lado, el conflicto puede surgir de los esfuerzos de un individuo por promover sus propios intereses, como ganar más dinero, quebrantando las normas del grupo respecto de la producción permitida. Esta transgresión de las reglas generalmente da como resultado el castigo para el agresor desafortunado.

## CONFLICTO DENTRO DEL GRUPO Y DENTRO DE LA ORGANIZACION

Down sugiere una "ley de conflicto interorganizacional: toda organización está en conflicto parcial con todo agente social con el que trata" (8).

Hampton, Summer, Webber; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág..309; Editorial. Trillas

Tal vez sea una exageración, pero los conflictos interdepartamentales por autoridad, jurisdicción y flujo de trabajo son muy comunes, al igual que las luchas obreropatronales, la competencia empresarial y la guerra nacional.

Una razón del frecuente conflicto dentro de los grupos es que son raras las condiciones necesarias para la cooperación interna. Estas condiciones son:

- 1) Estabilidad social interna dentro de cada unidad.
- 2) Participación externa de los valores entre las partes. Esto es, están conscientes de su interdependencia y convienen en los valores y objetivos de la unidad mayor de la que forman parte.
- 3) Una jerarquía de autoridad legítima: ambas partes convienen sobre el estatus relativo, la autoridad y el flujo de interacción.

#### REFORZAMIENTO DEL CONFLICTO

Una vez que existen el conflicto y la hostilidad, tendemos a desarrollar estereotipos que mantienen el conflicto. Por tanto, cada lado exagera las diferencias que existen, y una vez que se establece la percepción, se necesitan pocas diferencias reales para mantener el estereotipo. Esto es facilitado por una disminución en la comunicación entre el grupo, que acompaña al conflicto. Si se ven forzados a in-

teractuar, cada lado escucha sólo a sus representantes. Por tanto en ausencia de metas compartidas, la comunicación tiende a reforzar los estereotipos y las relaciones a deteriorarse aun más.

#### FLUJO DE TRABAJO QUE CAUSA TENSION Y CONFLICTO

La estructura de la organización es el diseño formal del flujo de trabajo, incluyendo el organigrama, la distribución de autoridad, los manuales de políticas y procedimientos, las descripciones de puestos y el flujo de materiales. Más fundamentalmente, la estructura determina el flujo de las interacciones en la organización: quién ve a quién, quién inicia una conducta y quién responde, cada cuándo lo hacen, y así sucesivamente. Estos esquemas de interacción estructuralmente determinados producen tensión cuando están en conflicto con los esquemas característicos de personalidad.

Cada quien tiene un esquema de interacción fundamental adecuado a su personalidad. Tales esquemas de interacción en el trabajo son estructurados inicialmente por nuestros intentos de adaptar o reconciliar el proceso del trabajo con nuestras propias personalidades; luego se vuelven estables por medio del hábito.

Cuando ocurre la tensión, cambiamos nuestro comportamiento para minimizar la tensión.

## CONFLICTO DE ROLES

Siempre se espera, que cada persona en una organización formal, se comporte de cierta manera (demandas del rol). Estas demandas emanan de las diversas personas con las que el actor entra en contacto; estos socios de rol, comprenden colectivamente su red de roles. No obstante, puede que no perciba la labor en términos iguales que los demás. La percepción de su rol puede reflejar buenos deseos, lo que él desearía que fuera el rol, lo cual desde luego se deriva de su personalidad y valores básicos.

Conflicto entre las características individuales y las demandas del rol: si las características y deseos de una persona son muy inadecuados a las demandas del rol, está sujeta a tensión, insatisfacción y probablemente un desempeño deficiente. Aún cuando muchos individuos pueden sublimar sus propios deseos y comportarse como se requiere, tal conflicto produce una baja satisfacción en el trabajo y sentimientos de amenaza y ansiedad. De ahí que una persona calmada, pasiva y contemplativa pueda sentir profundo desagrado ante el ritmo e iniciativa requeridos de un puesto.

## 1.6.- ADMINISTRACION DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION

" Este tema lo trata de tres métodos fundamentales para administrar los conflictos que inevitablemente surgen en la vida de la organización: la formación de jerarquías (y el

uso de los participantes para arreglar o evitar conflictos) y las negociaciones. Además se describen ciertas pautas de liderazgo que contribuyen a la administración del conflicto. Algunos de los métodos más comunes de responder al conflicto no intentan tanto resolverlo, sino "manejarlo", de manera que eliminen o atenden el problema ". (9)

Simplemente podemos reexaminar nuestros deseos reales y concluir de manera racional que el conflicto no vale, cualquiera que sea lo que deseábamos, o podemos convencernos que es conveniente posponer el conflicto, con objeto de prepararnos, con frecuencia engañándonos de que nuestros objetivos son tan nobles e importantes que mejor no corremos el riesgo de perder a causa de un conflicto prematuro.

Finalmente, podemos sentir que evitar el conflicto es una actitud más madura y razonable que discutir como niños. Saber si estos juicios son válidos o simplemente racionalizaciones egoístas es extremadamente difícil. Suponiendo que la huida no es posible ni deseable, ¿qué otros mecanismos generales existen para manejar el conflicto?: surgen tres: dominio, recurso jerárquico y negociación.

#### DOMINIO

Algunas definiciones del conflicto presuponen el dominio como un método para manejarlo. Por tanto el conflicto es una

Hampton, Summer, Webber; Manual de Desarrollo de Recursos Humanos; Pág. 348 ; Editorial: Trillas.

lucha por valores o derechos sobre posición, poder o escasos recursos, en la cual los derechos de las partes en conflicto no son sólo ganar los valores deseados, sino también neutralizar, herir o eliminar a los rivales. Eliminar al antagonista parece tomar una existencia autónoma casi independiente de los asuntos en conflicto. El dominio puede desarrollarse por medio de individuos, coaliciones o mayorías.

#### RECURSO A LA JERARQUÍA

Si los principios de la cadena de mando y unidad de mando se siguen en la sociedad y en sus organizaciones, cualquier parte en conflicto puede encontrar al superior común que los une y que puede manejar el conflicto. Con todos los ataques actuales en contra de los sistemas de autoridad jerárquica, haremos bien en recordar este hecho central: este sistema fue un enorme paso hacia adelante en la administración del conflicto. Esta tal vez sea la mayor contribución de la jerarquía.

#### NEGOCIACION

El conflicto puede conducir a cierta forma de negociación en la que el resultado depende del equilibrio de poder entre las dos partes. Poder de negociación, quiere decir "persuadir a otra persona a estar de acuerdo con los propios términos". La negociación puede ser explícita o implícita.

En la situación explícita, las dos partes están conscientes de que cada una está tratando de influir sobre la otra y de que el acuerdo es una función del poder que ellos aportan a la situación y de su habilidad como negociadores. Cuando la negociación es implícita, por lo menos una parte no reconoce conscientemente la situación como una negociación.

La presencia de un sindicato no es esencial para la negociación explícita, aun cuando los empleados tienden a crear estructuras formales para tratar con la gerencia; cuando este problema (conflicto) ocurre dentro de un grupo de interacción, existen o son posibles algunos canales de comunicación para incrementar la comprensión mutua de las diferencias reales en los requisitos de la tarea, así como de la cantidad y tipo de diferencias sociales requeridas para el mantenimiento del grupo. Cuando este problema ocurre entre grupos aislados socialmente, como gerentes y obreros, la tendencia es acudir a medios institucionalizados para resolver el conflicto intergrupal en lugar de hacer recurso a los sistemas primarios de comunicación. No obstante, el conflicto y la negociación ocurren entre la gerencia y los grupos de empleados, estén o no involucrados sindicatos formales.



## CAPITULO 2.- MARCO REFERENCIAL REFERENTE AL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

### 2.1.SERIGRAFIA "CASA AMADOR"

Esta empresa se encuentra ubicada sobre la calzada Costa Verde, del fraccionamiento del mismo nombre, y los trabajos que realizan son de todo tipo de impresiones en camisetas, tarjetas, ceniceros, llaveros, gorras, etc.. necesarios para promociones o algunos eventos que permiten a las personas que los compran distinguirse de algunas otras. La empresa es manejada por la Srita. Luz Ma. Ximello Hernández, quien tiene el puesto de Gerente en la empresa mencionada. También comentó que tiene en realidad pocos empleados, pero si a tenido algunos problemas entre los mismos. Los principales problemas que ella tiene son de tipo emocional, que se presentan con poca frecuencia, siendo el principal motivo los problemas personales de cada uno de los empleados que afectan el estado de ánimo de los compañeros. La Srita. comentó que ha tratado de evitar los problemas no dándoles importancia en el momento que se presentan, para que cuando se calme un poco la situación, se aclaren las cosas, resolviendo de esta manera el problema. También pregunté si ésta situación afectaba al negocio y nos dijo que en lo que se refiere a la producción, no afectaba de ninguna forma, lo que si afecta, era el ambiente de trabajo, es decir, se siente una densa situación, una tensión entre el personal. Para finalizar pregunté a la Srita. si ella creía que su empresa trabajaría mejor si

no tuviera diferencias personales entre los empleados, a lo que me comentó que si, pues de ésta forma cuando los trabajadores se encuentren bien y sin problemas trabajan a gusto y se desempeñan mejor en sus labores.

## 2.2.AUTOTRANSPORTES FEDERALES

Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad industrial Framboyan, la cual se dedica al transporte de todo tipo de carga de las empresas que contratan sus servicios, siendo sus zonas de trabajo la zona centro y sur de la República Mexicana. Esta empresa cuenta aproximadamente con 50 empleados, entre choferes, mecánicos, cargadores y jefes. La persona entrevistada es el Sr. Francisco Dávila González, quien es el jefe del taller de la empresa, quien mencionó que si ha tenido problemas personales entre los empleados identificándolos como un mal compañerismo laboral y que se presentan de 3 a 6 veces mensuales, siendo motivos principales el salario, los vehículos de la empresa y la antigüedad del trabajador.

El jefe del taller a tratado de evitar esta clase de problemas atendiendo las quejas y sugerencias presentadas por los mismos empleados.

Una de las causas del mal funcionamiento de las soluciones que se han dado es que no hay un "jefe adecuado". Una solu-

ción que le recomendaron fue la rotación de puestos, la cual todavía no lleva a cabo.

Pregunté al Sr. si éstas diferencias personales afectaban a la empresa y dijo que sí, pues esto da una mala imagen de la misma.

El Sr. Dávila piensa que la empresa trabajaría mejor si se evitaran las diferencias personales, pues es mejor trabajar sin envidias y con compañerismo.

### 2.3.HOTEL TORRENAR

Se encuentra ubicado en el Boulevard Ruiz Cortinez en Boca del Rio, Ver., dicho hotel cuenta con todos los servicios y comodidades que puede presentar un hotel de la cd. el cual da servicio al turismo nacional e internacional que acude al Pto. de Veracruz.

El departamento entrevistado fue la cocina del restaurante Palmeiras, ubicado en el citado hotel.

La persona que me atendió fué el Sr. Silverio Hernández, "Cheff Ejecutivo", a quien pregunté si en su departamento o Área de trabajo existen diferencias personales entre sus empleados, a lo cual contestó que sí, que se han identificado por sus indiferencias pronunciadas y la falta de respeto hacia ellos mismos.

También comentó que los problemas se presentan muy a menudo, pues la mayoría de las veces son las mismas personas conflictivas las que los causan.

Los principales motivos de las diferencias personales son el egoísmo, ignorancia, prepotencia pues se sienten protegidos, y falta de información de algunos malos líderes pasados que no supieron enfocar a tiempo los problemas y los dejaron pasar.

También pregunté si él ha tratado de evitar éstos problemas y contestó que se ha venido trabajando para ello con cursos de calidad, acción humana, psicología. Dada la preocupación de la empresa por tener siempre bien a sus empleados.

La solución que recomendó el Sr. Silverio ha funcionado e inclusive hubo promociones de aumento de sueldo y al parecer los problemas se han calmado; pero que ahora es trabajo de los líderes actuales prolongar siempre toda esta calma y así llegar a los promedios que se les exigen.

Pregunté al Sr. si han optado por algunas otras soluciones y me comentó que no, pues él cree que la empresa está dirigida por excelentes talentos que han sabido tratar a tiempo todo tipo de eventualidades con el empeño siempre de ser los primeros tanto en servicio como calidad, eficacia y puntualidad.

También me comentó que éstas diferencias personales afectan el área de trabajo, pues existe poca cooperación o participación, así como bloqueo de ayuda y similares.

También comentó que los problemas se presentan muy a menudo, pues la mayoría de las veces son las mismas personas conflictivas las que los causan.

Los principales motivos de las diferencias personales son el egoísmo, ignorancia, prepotencia pues se sienten protegidos, y falta de información de algunos malos líderes pasados que no supieron enfocar a tiempo los problemas y los dejaron pasar.

También pregunté si él ha tratado de evitar éstos problemas y contestó que se ha venido trabajando para ello con cursos de calidad, acción humana, psicología. Dada la preocupación de la empresa por tener siempre bien a sus empleados.

La solución que recomendó el Sr. Silverio ha funcionado e inclusive hubo promociones de aumento de sueldo y al parecer los problemas se han calmado; pero que ahora es trabajo de los líderes actuales prolongar siempre toda esta calma y así llegar a los promedios que se les exigen.

Pregunté al Sr. si han optado por algunas otras soluciones y me comentó que no, pues él cree que la empresa está dirigida por excelentes talentos que han sabido tratar a tiempo todo tipo de eventualidades con el empeño siempre de ser los primeros tanto en servicio como calidad, eficacia y puntualidad.

También me comentó que éstas diferencias personales afectan el área de trabajo, pues existe poca cooperación o participación, así como bloqueo de ayuda y similares.

Para finalizar, le pregunté si él cree que se trabajaría mejor si se evitaran las diferencias personales y dijo que sí, pues trabajando a gusto saben lo que hacen y lo hacen mucho mejor que cuando existen fricciones entre las personas es decir, se superan.

#### 2.4.PRODUCTOS BECARI

Esta empresa se encuentra ubicada sobre la calzada Costa Verde del fraccionamiento del mismo nombre; se dedica a la elaboración, empaquetado y distribución de café, así como la elaboración de cacahuete y almendra.

Hace aproximadamente 2 meses, remodelaron sus instalaciones convirtiendo su amplio espacio en una cafetería y restaurante contratando para ello nuevo personal y capacitando al que ya estaba laborando.

La persona entrevistada fué el joven Benito Cadena Lagunes, quien ocupa el puesto de Gerente General de la misma. El Sr. Cadena me comentó que él sí ha tenido diferencias personales entre sus empleados y que los ha identificado por medio de las deficiencias en la calidad de los productos que elaboran, o en rendimiento, así como en el servicio prestado a los clientes

Pero que dichas diferencias se presentaban esporádicamente siendo motivos principales de las mismas el ingreso de nuevo

personal a la empresa, los malos entendidos, rumores o chismes.

El Sr. Cadena ha tratado de evitar estas diferencias manteniendo buena comunicación entre el personal, y dando la atención necesaria a la inducción del nuevo personal, así como evitando relacionar los problemas personales con las situaciones de trabajo.

Pregunté al Sr. Cadena si en caso de que no hubieran funcionado sus soluciones, cual creía que hubiera sido la causa de estas diferencias, a lo que respondió que el rechazo del personal antiguo al nuevo, así como la negligencia al cambio de hábitos y costumbres. Algunas otras soluciones que le recomendaron o que ha empezado a utilizar, aparte de las que ya tiene, son la de vender la idea al personal, de que en la empresa subsisten todos y por lo cual la empresa es primero, y que cualquier problema personal o interpersonal que se suscite en ella, será en perjuicio de la misma y luego entonces del mismo trabajador.

Pregunté al Sr. Cadena si estas diferencias personales afectaban a la empresa, y en qué forma, a lo cual me contestó que sí, pues tiene una rotación continua de personal, deficiencias en la productividad, desorganización, así como distorsión en la comunicación.

Para finalizar la última pregunta que le hice fué si ellos pensaban que la empresa trabajaría mejor si se evitaran las diferencias personales a lo cual respondió que sí, pues todos trabajarían hacia un mismo objetivo de manera armónica y

coordinada, pero no podíamos olvidar la complejidad del elemento humano.

#### 2.5. DOMINOS PIZZA

Es un restaurant de comida italiana a domicilio así como pedidos entregados ahí mismo según orden pagada, se encuentra ubicada sobre la calle de Bolívar esq. Flores Magón, y cuenta con un total de 35 personas aproximadamente entre personal administrativo, make pizza, repartidores, cajeras y telefonistas. La persona entrevistada fué el joven Miguel Angel Báez Osuna, quien desempeña el puesto de Sub-gerente operativo, quien me comentó que dentro de la empresa sí existen diferencias personales y que las ha identificado con deficiencias en el producto así como un bajo rendimiento.

Comentó que los problemas se presentan con poca frecuencia y que se basan más que nada en malos entendidos. El Sr. Báez ha tratado éstas diferencias por medio de una comunicación frecuente entre el personal y la gerencia de personal, para así poder enterarse de cuáles son las quejas y solicitudes del mismo.

Otra solución que dió fué la de interactuar los intereses del personal con los de la empresa con el fin de beneficiarse mutuamente, es decir, hacerlos entender que cualquier problema personal de ellos, repercutiría en la empresa.

La forma en que éstas relaciones afectan en la empresa son de desorganización tanto en producción como en calidad.



Para finalizar, le pregunté si estaba de acuerdo en que un departamento trabajaría mejor si no existiera diferencias personales, a lo que comentó que sí, pues la unidad de interés levantaría la producción y la calidad del producto.

#### 2.6. TELEFONOS DE MEXICO

La empresa Teléfonos de México se dedica a la instalación y reparación de líneas telefónicas para servicio de toda la sociedad. La entrevista que realicé fué al Sr. Antonio Flores Nava, auxiliar de planta exterior s.m.05, quien me comentó que sí tiene problemas personales entre sus empleados, identificándolos como mal compañerismo y falta de respeto entre los mismos.

Dichos problemas se presentan con poca frecuencia, siendo un motivo principal las actitudes de cada uno de los que laboran en la empresa, pues cada persona tiene un carácter diferente.

El Sr. Flores ha tratado de evitar estos problemas compartiendo con los empleados todas sus ideas, escuchándolos y dialogando con ellos las causas de los problemas que hacen que se peleen entre ellos mismos.

Pregunté al Sr. Flores si en caso de que no hubiera funcionado su solución, cual creía que había sido la causa o motivo, a lo cual respondió, que la falta de capacidad técnica de las personas que laboran en la empresa.

Otra solución que tiene en mente son la supervisión del trabajo ejecutado y la capacitación del personal.

Las diferencias personales afectan al departamento, ya que existe una baja productividad en el trabajo.

También me comentó que el departamento trabajaría si se evitaran las diferencias, pues esto permitiría que los trabajadores desarrollaran su trabajo con más ganas y satisfactoriamente, para lograr la productividad requerida.

Otra persona entrevistada fué el Sr. Alejandro Andrade Vera, quien es el sub-jefe de la zona planta exterior CTII, quien me comentó que él también ha tenido problemas personales de tipo emocional o familiar de los trabajadores, que repercute en el desempeño de sus labores, pues se muestran apáticos al trabajo y hostiles con sus compañeros.

El Sr. Andrade ha tratado de evitar éstas diferencias hablando con sus empleados, escuchando sus inquietudes así como hablando con sus representantes sindicales.

Le pregunté al Sr. Andrade si en caso de que no sirvieran sus soluciones, cual creía que había sido la causa o motivo del mal funcionamiento, a lo cual contestó que es debido a la actitud negativa, así como la resistencia al cambio, pues anteriormente tenían otro sistema de trabajo más flexible y con el que podían jugar a su antojo, lo cual repercute ahora, pues ya no son las mismas normas, ni reglamento que anteriormente se utilizaban.

Otra causa son las envidias que existen por los transportes, pues anteriormente el gobierno les asignaba una cantidad de automóviles que ellos distribuían de manera igual al personal, y ahora no, pues cada trabajador se gana su automóvil según su productividad en el trabajo.

Una solución que él toma en caso de que la situación lo amerite es la de un reporte al departamento de personal para su investigación de la persona que comete una falta, así como una suspensión de labores sin goce de sueldo por 15 días, un mes o tres meses.

Pregunté si éstas diferencias afectaban al departamento, a lo cual contestó que sí, pues no hay mejoramiento de servicio, ni aumento en la productividad. El Sr. piensa que su empresa trabajaría mejor si no hubiera las diferencias, pues mejoraría la calidad de la mano de obra y la misma productividad.

Otra entrevista fué al Sr. Flavio Salamanca Herrera, quien es el auxiliar de jefe de almacén, quien me comentó que en su departamento si existen las diferencias personales, y que se identifican cuando los compañeros de planta se exaltan un poco por la falta de algún material que en ese momento no había en existencia.

Estos problemas se presentan regularmente, pues con la gran variedad de materiales que se utilizan en el área, los materiales pueden hacer falta cualquier día y en cualquier momento.

Los motivos principales de las diferencias es la falta del material pues origina que los compañeros en un momento dado piensen que se les está negando dicho material, ocasionando así las diferencias.

El Sr. Salamanca ha tratado de evitar ésta clase de problemas procurando tener el almacén bien surtido de todo tipo de materiales para evitar así los problemas, pero siendo casi imposible, ya que el departamento no realiza las compras directamente con los proveedores, pues dependen de otros almacenes distribuidores quedando la solución del problema al margen del departamento, ya que el material no se surte en el tiempo requerido.

Pregunté al Sr. Salamanca si en caso de que no hubiera funcionado su solución, cual creía que fuera la causa, a lo cual respondió que se han hecho reuniones con los jefes del departamento de planta exterior (el mayor usuario del departamento), para checar muchas de las causas sin llegar a una solución, ya que casi siempre no depende de ellos, sino de los proveedores.

Otra solución que ha usado es la de tratar con otros departamentos usuarios que sólo les autoricen a sus trabajadores, en los vales de salida, el material estrictamente necesario para que así no desperdicien y se tenga ese material en existencia durante más tiempo.

Estas diferencias personales han afectado a la empresa pues ha producido baja productividad de los trabajadores debido a que no existen en ocasiones los materiales necesarios para

un trabajo, el retraso de obras y más frecuencia de quejas por parte de los usuarios.

El Sr. Salamanca piensa que se trabajaría mejor si se evitaran las relaciones personales, pues esto haría que el personal se desenvolviera en un ambiente positivo y trabajaría sin presiones desempeñando su trabajo a un 100% de su capacidad.

## 2.7.VISION DE LA OIT

Trabajando en el mundo, excelsior oct./31/1993

La Organización Internacional del Trabajo, por medio de la Oficina Internacional de Trabajo, que es el órgano técnico de estudio y ejecución de planes y programas, con funciones específicas en materia de información y estadística laborales, ha venido publicando de un tiempo a la fecha la serie anual "El trabajo en el mundo".

Apareció el número seis de ésta colección (Ginebra 1993), en él se analiza, a la luz de los hechos más recientes, cinco temas:

Trabajo Forzado

Empleo

Sindicatos

Protección social y Ajuste Económico en los Países de Desarrollo

Estres en el trabajo

Enseguida presento una síntesis del punto número cinco, para efectos del trabajo a desarrollar:

La tensión es uno de los principales problemas de salud de éste siglo; menoscaba la capacidad física y mental del trabajador y afecta a los intereses de los empleadores y de los gobiernos. Los efectos del estrés en la salud del trabajador depende de diversas cuestiones que van desde lo genérico hasta lo ambiental.

Los factores de presión en el trabajo pueden estar relacionados con la naturaleza del servicio (ruido, horario excesivo, labor monótona), con la organización de las labores, con la inseguridad en el puesto, el hostigamiento sexual, los conflictos derivados del enfrentamiento de intereses entre el trabajo y el hogar, etc.

Algunas empresas han comenzado a tomar conciencia del grave impacto de las tensiones en relación con el ausentismo, la baja productividad y el aumento de las enfermedades, y están adoptando programas para ayudar a los trabajadores a evitar las situaciones estresantes o para aprender a hacerles frente, y para modificar la organización de las empresas con la intención de reducir los factores que producen tensiones en el centro de trabajo.

## 2.0. ANTIRRELACIONES HUMANAS

En unos grandes almacenes se exigía que el personal femenino fuese pulcramente vestido y con buenos peinados de peluquería. Pero cuando las chicas pedían permiso para salir a cumplir con la obligación impuesta, se les descontaba de su sueldo el tiempo que había faltado al trabajo.

¿Dónde está la comprensión de la empresa?

En una mina de carbón se les exigía el empleo de mascarillas protectoras, siendo castigado quien no lo hacía así, con un descuento de sus ingresos. El modelo de mascarilla adoptado por la empresa resultaba pesado y producía dificultades para la respiración cuando la fatiga obligaba a una mayor provisión de oxígeno en los pulmones, además se pedía a los mineros que se hicieran horas extraordinarias, que se les pagaban bien, el resultado, que los obreros no utilizaban las mascarillas y que compensaban las multas con las horas extraordinarias.

¿Podemos admitir un comportamiento semejante de la dirección?

En buen ley de relaciones humanas no se debía beneficiar un patrón de las multas impuestas cuando él mismo parecía fomentar el incumplimiento del uso del aparato protector.

En la mayoría de las fábricas, se tiene colocado un letrero encima de la puerta del director, en el que se anima a todo el personal a dialogar con él siempre que lo considere necesario. Cualquier visitante de la factoría quedará encantado del alto nivel que han alcanzado las relaciones humanas en tal industria, cuando la realidad es otra, porque para poder entrar en el despacho del jefe hace falta pedir permiso al encargado general, pues la cadena de montaje no permite la falta de un solo obrero sin ser sustituido, cada vez que se pide permiso, el encargado lo niega. Al terminar la jornada el alto jefe ya se ha marchado, y si no lo ha hecho es porque tiene una visita que lo ha retenido; luego el personal no puede llegar a él y deberá resolver sus problemas por sí mismo.

¿Esto es una estafa al personal?

#### 2.9. OBRAN MAL LOS DIRECTIVOS CUANDO:

A) Dan una orden sin antes pensar si puede cumplirse.

B) Tiene una mecanógrafa hasta altas horas de la noche, por si la pudiera necesitar, sin pensar que ella también tiene una familia y una obligación que atender.

C) No confía en una sección de la fábrica y por ello disminuyen las primas o mejoras, sin averiguar las causas por las que no puede cumplir con las demás y que puede muy bien ser imputables a la propia dirección.



D) Conceden un estímulo a un obrero olvidando que hay otros que han hecho lo mismo o más por merecerlo.

E) Eligen la música que debe recibir cada departamento, atendiendo a programas de rendimiento psíquico, sin tener en cuenta las aficiones de quienes tienen que trabajar a los acordes de unos sonidos que a ellos les suena mal, con la consiguiente disminución de la productividad y el natural disgusto.

F) Esperar a conceder unos beneficios colectivos que la ley les exige hacerlo, con lo que el personal comprende que se han visto obligados a darles lo que les pertenecía, cuando unos meses antes lo hubieran recibido con simpatía hacia los jefes de la empresa.

G) No tiene en cuenta la antigüedad de la casa y colocan a ciertos elementos por encima de los otros con más derecho moral y a veces no solo moral. Cuando en éste caso se da la circunstancia de ser el advenedizo pariente de la jefatura, la cosa ya no tiene ni nombre.

H) Establecer unos servicios distintos para el personal de la fábrica y el de las oficinas, porque todos, de las diferentes ropas que lleven, sienten por igual la sensación de postergación.

I) Retienen al personal después de la hora de salida para exhortarlos a producir mejor o por cualquier pretexto. Unos minutos perdidos de fabricación pueden disculparse si con ello se logra una mejor atención de los interesados.

J) El regalo de una suculenta cesta de navidad no ha ido acompañado del suficiente grosor del sobre de paga extra. Es mejor atender primero las necesidades reales de cada individuo según él mismo las entienda que enseñarle lo que tiene que hacer en esos días de fiesta.

K) Hunde a una persona para colocar a otra en su puesto, sin más razón que la amistad que los una con el nuevo o los intereses creados que los obliguen a hacerlo. La politiquería en los negocios no debe mezclarse nunca con el trabajo.

L) Permanece cerrado un lavabo para uso exclusivo de cierto señor, mientras el resto del personal tiene a veces que hacer cola.

M) Se prometen grandes mejoras para todos, y a la hora de la verdad, los únicos que salen ganando son los directivos.

N) Colocar un reloj para el control de entradas y salidas, pero no ven los retrasos y ausencias de ciertos elementos protegidos. Aún más grave es el caso de las excepciones a

aplicar en el reloj, lo que da lugar a la creación de una casta de intocables, con las secuelas laborales que solo los que tratan esas cuestiones saben llevar aparejadas.

N) Reunir al personal para anunciarles una gratificación, pero lo aprovechan para decirles lo mal que lo están haciendo. Una de dos: si lo hacen mal, no se han merecido la gratificación, y si realmente no se la han ganado, ¿para qué estropear el buen efecto de concedérselas?

O) Reciben el soplo de ciertos individuos y consideran sus conversaciones como inspiración divina, ya que actúan a continuación sin vacilación, hundiendo a aquellos que acaban de ser acusados, sin permitirles defenderse.

P) Se establecen diferentes valoraciones al trabajo realizado dentro de la jornada normal, según se verifique por la mañana o por la tarde.

Q) Se enoja con facilidad por no haberle entregado un trabajo a tiempo, cuando el único responsable de que no esté es él por haberlo pedido en un plazo imposible de cumplir.

R) Prometer hacer siempre lo que se les pide, pero luego no lo cumplen. La primera vez engañaron al personal, pero a la quinta ya no les cree nadie, y el concepto que de la dirección tengan los trabajadores es muy importante.

S)Cambian las normas de la casa con facilidad.Esto da lugar a la incomprensión y a sentirse molesto con todo el mundo. Bueno es ratificar cuando uno se percata de que está equivocado, pero sería preferible analizar bien todo el problema en conjunto y no ir resolviéndolo parcialmente con arreglos que solo demuestran a los empleados y obreros que la dirección está navegando.

T)Ordena directamente a una persona de su empresa la realización de un trabajo, saltándose a varios jefes intermedios.

U)Utilizan al personal para sus asuntos particulares. Es común que las taquígrafas emplean buena parte de sus tiempos en trabajo ajeno al negocio, porque no serán ellas las que llamen la atención de sus jefes acerca del particular. También es común el empleo de los subalternos para recados tan personales que solo ellos podrían hacer. Es un abuso de poder que a la vez produce fatales consecuencias en las relaciones interpersonales.

V)No admiten la discusión de sus órdenes, sistemáticas deben rechazarse, pero la crítica constructiva, aunque puede ser equivocada, ha de agradecerse y mejorar las relaciones con los inferiores.

X)Después de leer el periódico y tomar el café, llaman la -

atención a cualquiera de sus obreros porque está fumando y perdiendo el tiempo.

Y) Acusan a alguien de que tiene unos papeles que terminan por aparecer en alguno de los cajones del directivo. En realidad esto no interrumpe las buenas relaciones con el personal, sino que es motivo de que éste comente jocosamente las incidencias del dichoso papel extraviado, pero indudablemente representan una pérdida de tiempo en la búsqueda infructuosa del inferior.

Z) En realidad no hay "Z", es decir, no hay un último caso de antirrelación humana, porque después de agotar todas las letras del abecedario, podríamos volver a comenzar infinidad de veces, y aún así, no habríamos concluido con todas las posibilidades.

### CAPITULO 3.- RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

#### 3.1. ANALISIS DE LA INVESTIGACION POR VARIABLE

##### VARIABLE: CONFLICTO

Esta variable contribuye a que los empleados experimenten algunas inconformidades en el trabajo, pues las políticas, planes y prácticas de la empresa, no son correctas, para obtener alto rendimiento en las actividades que se realizan; así como el no contar con las herramientas necesarias para laborar, afectan la realización de las tareas encomendadas.

Por otro lado, las diferentes actitudes de las personas que laboran en la empresa, afectan al desarrollo de las labores, reduciéndose así la eficiencia de los objetivos trazados.

Por lo tanto, la variable conflicto, contribuye en parte a que existan problemas interpersonales entre las personas que laboran en esta secretaria.

##### VARIABLE: MALA DIRECCION

Es una forma clásica e importante de conflicto organizacional, la que se da entre la dirección y los empleados, usualmente porque a los empleados no se les pide opinión cuando se trata de implantar ciertas reglas o políticas, y

por lo tanto se tiene que obedecer al jefe en lo que él indique, negándosele la oportunidad a los mismos en la toma de decisiones finales e importantes.

El jefe, será entonces, la persona adecuada para decidir dentro de su Área de trabajo, actividades, planes y programas que benefician y mejoran los objetivos trazados. Por lo tanto, la variable mala dirección, contribuye en parte, a que existan problemas interpersonales entre las personas que laboran en ésta secretaria.

#### VARIABLE: SUELDOS Y SALARIOS

Los cuestionarios fueron aplicados a la Delegación Federal de Pesca, del Puerto de Veracruz, por lo que se entiende que ésta, es una institución de gobierno, por lo tanto, el pago que se hace al personal y de acuerdo a las respuestas recopiladas, siempre es puntual y de acuerdo a lo que confiere la ley; observación importante es por lo tanto, que al personal no se le ofrecen incentivos por las actividades realizadas, por lo que dicho personal, se encuentra insatisfecho con sus prestaciones, siendo así, que los salarios, entre los mismos, no sean equitativos.

Por lo tanto, la variable sueldos y salarios, contribuye en parte a que existan problemas interpersonales entre las personas que laboran en ésta secretaria.

## VARIABLE: AMBIENTE DE TRABAJO

Frecuentemente, ésta variable, es causal de problemas, pues los conflictos interpersonales que se suscitan en la empresa, afectan a las personas que laboran en la misma, aunque la mayoría está a gusto en el lugar, con puestos bien definidos, así como las actividades que realizan; existiendo cooperación y ayuda entre ellos con los trabajos que se les asignan, aunque regularmente hay empleados que son causa de problemas disciplinarios, pudiendo reestructurar los puestos para no entorpecer el curso de las actividades. Por lo tanto, la variable ambiente de trabajo, contribuye en parte a que existan fricciones entre las personas que laboran en ésta secretaría.

## VARIABLE: COMUNICACION

La comunicación dentro de la empresa, es eficiente, los empleados tienen amplia comunicación con su jefe y pueden hablar claramente con él sobre los problemas que se presentan en el departamento, o área de trabajo; así como también es eficiente la comunicación entre los compañeros de área y en general con los de toda la empresa, pues regularmente, el personal, si acostumbra a tener juntas de trabajo para mejorar la efectividad de las actividades.



Por lo tanto, ésta variable, no contribuye a la experiencia de problemas o fricciones entre las personas que laboran en la secretaría, pues mantener una buena comunicación, es factor importante en una empresa de éste tipo.

#### VARIABLE: RENDIMIENTO

Considerando que un auge de "rendimiento", puede alcanzarse no tan solo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que en beneficio de la calidad y cantidad hacen los trabajadores, en la empresa analizada, se tiene por lo tanto, que éstos, rara vez han dejado trabajo inconcluso, teniendo a tiempo dicha documentación, realizando los trabajos con eficacia; están dispuestos a trabajar horas extras cuando haya exceso de trabajo y no estando satisfechos con el tipo de retroalimentación que se obtiene respecto al rendimiento que éstos generan, aunque los programas de capacitación y adiestramiento, regularmente hacen mejorar el rendimiento en las actividades de la misma. Por lo tanto, la variable rendimiento, no contribuye a la existencia de problemas o fricciones entre las personas que laboran en la secretaría, observando que si les causa insatisfacción el que no los motiven para continuar con la realización de sus actividades o por trabajos ya hechos.

### 3.2. RESULTADOS FINALES DE LA INVESTIGACION

De los resultados obtenidos en esta investigación, se llega a la conclusión que dentro de la "Delegación de Pesca" del Puerto de Veracruz, las variables estudiadas como causantes de conflictos en las relaciones personales de los empleados que laboran en la misma, son causantes de una serie de anomalías que no permiten el pleno desarrollo de actividades de los mismos.

La variable conflicto, contribuye a que los empleados experimenten inconformidades en el trabajo, las políticas y planes de la empresa, no son las adecuadas para obtener un alto rendimiento en las actividades, así como el no tener el material de trabajo disponible, afecta la realización de tareas encomendadas.

La variable mala dirección, también contribuye a que existan problemas interpersonales entre los trabajadores de la empresa, pues los directivos a veces son causantes involuntarios de que las órdenes encomendadas o trabajos a realizar no se lleven del todo bien, un buen jefe, permite por lo tanto, la plena realización de las tareas y la conformidad del personal.

Las políticas de sueldos y salarios en esta dependencia, son de acuerdo a lo que rige la ley, por lo tanto, el pago siempre es puntual, observándose que al personal de la institución casi no se le ofrecen incentivos por los traba-

jos realizados, por lo que ellos se encuentran insatisfechos, contribuyendo así a que el personal tenga problemas.

El ambiente de trabajo de la empresa, no se encuentra del todo agradable, pues los conflictos que se suscitan en la empresa, afectan a las personas que laboran en la misma, aunque la mayoría de éstos se encuentran a gusto en el lugar, ésta variable contribuye en gran parte que existan fricciones entre las mismas personas.

La comunicación dentro de la empresa es eficiente, los empleados tienen amplia comunicación con sus jefes y sus compañeros de área, las órdenes que reciben los subordinados, generalmente son escritas, lo que mantiene el buen funcionamiento de actividades dentro de la misma, por lo tanto, ésta variable no contribuye a la existencia de fricciones entre las personas que laboran en la secretaría.

La variable rendimiento, no es causal de fricciones entre el personal, lo que causa insatisfacción es que no motivan al personal para continuar con la realización de sus actividades o por trabajos ya hechos con anterioridad.

En general los resultados de la investigación fueron satisfactorios, aunque los empleados experimentan inconformidad, esto no es causa de que ellos no cumplan con las actividades que se les encomiendan, o que tengan fricciones con sus compañeros de área o en general con los de la empresa.

Considero importante por lo tanto, que los supervisores creen una atmósfera y una relación que aliente a los subor-

dinados a hablar y discutir sobre cualquier cosa que pueda molestarlos.

### 3.3. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

El conflicto es parte de la vida de la organización, y puede ocurrir dentro de la persona, entre personas, entre una persona y un grupo y entre grupos, aunque por lo general se percibe el conflicto como algo disfuncional, también puede ser benéfico porque puede presentar un problema en perspectivas distintas.

Los supervisores que han intentado resolver conflictos entre dos o más empleados saben con facilidad que se puede perder el control sobre éste tipo de situación, sin embargo, los conflictos entre empleados reducen la eficiencia y pueden tener un efecto perjudicial sobre el grupo de trabajo. Un conflicto bien manejado puede tener efectos benéficos y actúa muchas veces como catalizador de innovaciones que benefician la efectividad organizacional. El que los conflictos entre empleados den como resultado incremento o reducción de la efectividad organizacional y de las relaciones personales, dependen de la habilidad de la tercera parte que interviene.

Dentro de la organización generalmente se presentan una serie de inconformidades que afectan las relaciones laborales entre el personal de la empresa, por lo que a continuación se mencionan algunas de éstas:

## INCONFORMIDAD DEL PERSONAL

Es inevitable que los empleados experimenten algunas inconformidades en su trabajo. Estos desagradados, sin tener en cuenta si se expresa o no, afectan la productividad.

Es probable que los problemas laborales se resuelvan más fácilmente si se reconocen previamente y si se tiene un bagaje de soluciones alternas para actuar a fin de solucionarlos rápidamente. Algunos empleados pueden tener dificultad para relevar sus inconformidades, pero otros reclamarán sin demora cualquier agravio percibido, aunque puede ser que ellos no sean capaces de reconocer la naturaleza verdadera de sus quejas o describirlas con precisión.

El departamento de personal puede descubrir problemas a través de su comunicación directa con los empleados o por medio de especialistas contratados para esos propósitos. Sin embargo, el mejor medio son los supervisores inmediatos que están en contacto continuo con los empleados y que pueden detectar y escuchar cualquier queja.

Por ésta razón, es importante que los supervisores creen una atmósfera y una relación que aliente a los subordinados a hablar y discutir cualquier cosa que pueda molestarlo sin temor de provocar resentimientos. Puesto que algunos individuos pueden tener dificultad en expresarse o en identificar precisamente la causa exacta del desagrado, el supervisor debe aprender a ser hábil en ayudarles a expresar sus sentimientos. Al hacerlo, puede ayudarlos a descubrir la

verdadera naturaleza de los agravios y evitar muchos problemas posteriores.

#### SINTOMAS DE INCONFORMIDAD

Usualmente los problemas que son más difíciles de resolver, son aquellos que los subordinados no son capaces de, o no quieren expresar. Tales problemas pueden reflejarse en actitudes como la apatía, negligencia, mal genio, retrasos, indiferencia, insubordinación o baja calidad y cantidad de trabajo.

El supervisor capacitado será, aquel que no haga interpretaciones inadecuadas de las quejas, sin considerarlas como ataques personales, con el propósito de diagnosticar y corregir las causas reales de los problemas.

#### PRINCIPALES CAUSAS DE INCONFORMIDAD

Diagnosticar correctamente las causas reales de las inconformidades de los empleados, es tarea difícil. Con frecuencia no se expresan algunos factores que influyen en la problemática.

Algunas de las causas principales están relacionadas con:

tipo de contratación, las tareas del puesto, el modelo, supervisión y cuestiones de naturaleza estrictamente personales.

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

## CAUSAS RELACIONADAS A LA CONTRATACION

Muchos problemas surgen del contrato de trabajo, fundamentalmente a causa de omisiones o ambigüedades en su redacción. Otros pueden resultar cuando el sindicato trata de lograr nuevas condiciones que no pudo lograr al negociar el contrato. Además los representantes del sindicato a veces desean a través de sus quejas demostrar a sus agremiados que tienen poder frente a la empresa.

## CAUSAS RELACIONADAS AL PUESTO

La inconformidad relacionada con el trabajo, frecuentemente sucede a causa del fracaso de los empleados al no poder hacer su trabajo satisfactoriamente. Los empleados que están colocados en un trabajo que no les agrada o que carecen de orientación adecuada, de entrenamientos o de supervisión, probablemente son más propicios a obrar de manera no satisfactorias, de estar descontentos con su empleo y a llegar a ser empleados con problemas.

El factor que determina la satisfacción de un trabajador no es necesariamente la naturaleza de las funciones, sino cuan bien está capacitado y si es competente para llevarlas a cabo. A su vez las insatisfacciones causarán frustraciones que pueden canalizarse en agresión apatía, eva-

ción, etc. En esta situación el supervisor deberá estar preparado para orientar la capacitación.

#### CAUSAS PROVENIENTES DE LA SUPERVISION

El comportamiento del supervisor hacia los trabajadores y el sindicato también pueden ser una causa muy importante de problemas.

Los supervisores que tienen favoritos, que no cumplen sus promesas o que son demasiado exigentes y se desesperan irritándose sin control, probablemente recibirán muchas quejas de los trabajadores.

#### CAUSAS RELACIONADAS CON PROBLEMAS PERSONALES

Problemas personales tales como mala salud, cuestiones familiares, desacuerdos matrimoniales, o dificultades financieras, son los malestares típicos que los empleados traen consigo al trabajo. La frustración que resulta de éstos problemas puede hacer que los empleados critiquen su trabajo o que tengan dificultades con otras personas que están a su alrededor.

Los problemas procedentes de fuentes personales no se pueden resolver con solo cambiar de trabajo o de condiciones de empleo, pues la causa de éstos problemas no están relacionadas con el trabajo. La acción correctiva requiere que los individuos hagan los ajustes necesarios. Por lo tanto,



una parte importante del trabajo de cada supervisor es aconsejar a los subordinados y ayudarles a reconocer y a encontrar las soluciones a sus problemas personales.

#### REDUCCION DE CONFLICTOS

Aunque siempre habrá quejas por parte de los empleados, los administradores competentes podemos ayudar a prevenir las situaciones que las producen. Siempre que parezca estar desarrollándose un problema, la dirección debe inmediatamente procurar descubrir las causas y tomar la acción correctiva que sea necesaria. En algunos casos las acciones apropiadas de corrección pueden requerir un cambio en los procedimientos de trabajo o las condiciones de empleos. En otros casos la acción correctiva puede ser lograda a través de mejoras en la comunicación.

El trato humano y la consideración demostrada hacia los empleados, son factores importantes para reducir problemas. La cantidad de conflictos está básicamente asociada con las siguientes consideraciones: confianza mutua, respeto y cordialidad entre los supervisores y sus grupos, así como mayor fomento de comunicación efectiva.

Antes de esperar que los desagradados se vuelvan problemas, es mucho mejor para la administración eliminar, tanto como sea posible, las causas de tales desagradados. Si un programa de personal se desarrolla para que proporcione una selección efectiva, entrenamiento, motivación, evaluación y remunera-

ción de los empleados y les permita ser tratados como personas, con respeto y consideración, muchas de las causas de los conflictos pueden prevenirse y evitarse.

A pesar de éstas medidas preventivas, sin embargo, pueden surgir problemas que requieren de alguna forma de acción disciplinaria correctiva. Esta acción, que debe tomarse únicamente como último recurso, debe ser justa y consistente con las políticas y los procedimientos establecidos. Cualquier acción disciplinaria necesaria debe ser administrada únicamente después de que el caso haya sido estudiado completamente, para asegurarse de que los individuos que están siendo sancionados sean completamente responsables de sus acciones y que hayan sido hechos los esfuerzos necesarios para hacerlos conscientes de ellos y ayudarlos a corregir sus deficiencias.

## RECOMENDACIONES

## METODOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO

## I

\* Estimular el conflicto en las unidades u organizaciones cuyo desempeño está deteriorándose por ser muy pequeño el conflicto.

Las situaciones donde el conflicto es demasiado bajo suelen incluir a personas que temen "hacer olas". En vez de tratar de encontrar formas nuevas y mejores de hacer las cosas, las aceptan pasivamente tal como están. Los acontecimientos, conducta e información que impulsarían a la gente a trabajar mejor, se pasan por alto; los miembros del grupo toleran las debilidades de los demás y el desempeño insatisfactorio. Los jefes de esos grupos se sienten alarmados porque sus unidades parecen irse sumiendo en la mediocridad, y algunas veces piensan que estimular la competencia y el conflicto podría tener un efecto reforzador.

## SUGERENCIAS PARA ESTIMULAR EL CONFLICTO

La actitud de los gerentes de alta dirección es de capital importancia para estimular y controlar el conflicto.

Si dicen abiertamente que el conflicto es positivo, alentarán a los empleados a expresar desacuerdos que de lo

contrario posiblemente reprimirían. Formular abiertamente las reglas del conflicto ayudará a mantener el conflicto en niveles funcionales.

#### MÉTODOS DE ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO

Incluye:

1) Acudir a personas ajenas a la organización.

Un método de uso común con que se "sacude" una unidad o empresa estancada consiste en contratar a gerentes cuya formación, valores y estilos se apartan notablemente de las normas.

2) Apartarse de las políticas habituales.

Si se excluye a ciertas personas o grupos de la comunicación que normalmente reciben o si se añaden nuevos grupos a la red de información, posiblemente se redistribuya el poder y con ello se estimule el conflicto.

3) Reestructurar la organización.

Desintegrar los antiguos equipos de trabajo y los departamentos, reorganizándolos de modo que tengan nuevos miembros o responsabilidades, creará un periodo de incertidumbre y reajuste. El conflicto que nace durante éste periodo puede llevar a mejorar los métodos de operación a medida que los miembros se adaptan a las nuevas circunstancias. Una atmósfera de mayor apertura también originará conflic-

tos, al alentarse a los empleados a expresar sus ideas.

4) Alentar la competencia.

Ofrecer bonos, pagos de incentivos y menciones honoríficas por un desempeño sobresaliente favorecerá la competencia. Si ésta se conserva en un nivel alto, posiblemente produzca conflictos constructivos a medida que los grupos luchan por superarse unos a otros.

5) Seleccionar a los gerentes idóneos.

Los gerentes autoritarios que no permitan que se expresen ideas contrarias a las suyas a menudo hacen que sus grupos de trabajo sean pasivos. Tal vez otros grupos necesitan un gerente activo que los saque de su letargo. El hecho de encontrar al gerente apto para el grupo, estimulará la aparición del conflicto constructivo cuando no hay conflictos.

\* Reducir o suprimir el conflicto cuando su nivel es muy alto o contraproducente.

Por lo regular, los gerentes están más preocupados por reducir el conflicto que por estimularlo. Los métodos con que lo logran disminuyen el antagonismo provocado por el conflicto. Así pues, esos métodos manejan el grado del con-

flicto "calmando las cosas", pero no afrontan las causas que lo provocaron.

La combinación de distraer la atención de los desacuerdos y ofrecer experiencias comunes de una cooperación eficaz, son métodos que logran eliminar el conflicto. No obstante, en situaciones normales en que el conflicto no se crea artificialmente, con toda seguridad será más difícil distraer la atención del grupo.

Más aún, las fuentes del conflicto no resuelto persistirán una vez que las distracciones hayan sido agotadas. Por tales razones, los métodos de reducir el conflicto pueden ser formas insatisfactorias de ocuparse de él en las organizaciones.

### III

#### \* Resolución del conflicto

La explicación de los métodos con que se resuelve el conflicto se centrará en las acciones que los gerentes puedan tomar para ocuparse directamente de las personas que participan en él. Otra técnica con que puede aminorarse el conflicto consiste en introducir cambios dentro de la estructura organizacional, de manera que, por ejemplo, los miembros o unidades en conflicto estén separados o se establezca una oficina de quejas. Además, algunos de los métodos de

coordinación (personas o comités de enlace) pueden usarse también para resolver conflictos.

Los tres métodos de mayor uso son el dominio o supresión, el compromiso y la solución integrativa de problemas. Estas técnicas difieren en la medida en que aportan soluciones satisfactorias y creativas. También difieren en la medida en que permiten a los interesados afrontar futuras situaciones de conflicto.

#### DOMINIO Y SUPRESION

Estos dos métodos generalmente tienen dos cosas en común:

- 1) Reprimen el conflicto, en vez de resolverlo, e impiden que salga a la luz.
- 2) Crean una situación de ganar o perder en la cual el perdedor se ve obligado a ceder ante la autoridad o un poder mayor y termina decepcionado o con una actitud hostil.

La supresión y el dominio pueden presentarse en las siguientes formas:

Autoritarismo: cuando la persona investida de autoridad dice:

"Basta, yo soy el jefe y tienes que hacerlo a mi manera", no se permite la discusión. Esta supresión autocrática puede dar origen a expresiones indirectas pero destructivas

del conflicto; por ejemplo, la obediencia maliciosa, que no es más que una de las muchas formas en que el conflicto puede agravarse donde se suele reprimir.

Suavizamiento: ésta es una forma más diplomática de suprimir el conflicto; en ella el gerente minimiza el grado e importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan. Cuando el gerente cuenta con más información que cualquiera de ellas y hace una sugerencia razonable, éste método puede dar buenos resultados. Pero si se piensa que él está favoreciendo a una de las partes o no entiende la cuestión, quien pierda se sentirá molesto.

Evitación: si los grupos en pugna acuden al gerente para disolver un problema pero éste no quiere tomar una posición, lo más seguro es que nadie quede satisfecho. Fingir no darse cuenta de la existencia del conflicto constituye una forma de evitación. Otra es negarse a ocuparse del conflicto al rehuirlo y posponer una y otra vez las medidas pertinentes "hasta contar con más información".

Regla de la mayoría: intentar resolver un conflicto de grupo por votación puede ser un buen sistema, con tal que los miembros consideren justo el procedimiento. Pero si un bloque de votantes siempre gana al otro, los que pierden se sentirán inermes y frustrados.



## COMPROMISO

Por medio del compromiso los gerentes tratan de resolver el conflicto, convenciendo a todos los que participan en la disputa de que sacrifiquen algunos objetivos a fin de lograr otros. Las decisiones a que se llega a través del compromiso no tienden a dejar un sentimiento de frustración y hostilidad en las personas. Pero, desde el punto de vista organizacional, el compromiso es un método débil de resolver el conflicto, pues en general no produce una solución que ayude en forma óptima a la organización a alcanzar sus metas. Por el contrario, la solución será simplemente aquella con la que se puedan conformar las partes.

Entre las formas de compromiso figuran la separación, en la cual las partes en pugna son mantenidas separadas hasta que acepten una solución; el arbitraje, en que se someten al juicio de un tercero (generalmente, el gerente); arreglos por métodos aleatorios, en los cuales algún hecho casual, como el lanzamiento de una moneda, determina el resultado; aplicación de reglas, en que los rivales aceptan como último recurso "atenerse a las normas" y dejan que las reglas de la organización decidan el resultado del conflicto, soborno, en el que una de las partes acepta alguna compensación a cambio de terminar el conflicto. Ninguno de los métodos anteriores suele dejar enteramente satisfechas a las partes en pugna ni aportar soluciones creativas.

## SOLUCION INTEGRATIVA DE PROBLEMAS

Con este método, el conflicto entre grupos se convierte en una situación de solución conjunta de problemas, la cual puede afrontarse por medio de técnicas de solución de problemas. Las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución del problema que ha surgido entre ellas. En vez de suprimirlo o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución que sea aceptable para todos. Los gerentes que dan a los subordinados la sensación de que todos los miembros y grupos están trabajando juntos en la obtención de una meta común tienen mayores probabilidades de lograr soluciones integrativas, si además alientan el intercambio libre de ideas y subrayan las ventajas de conseguir una solución óptima en una situación de conflicto.

Se dispone de tres tipos de métodos de solución integrativa del conflicto: consenso, confrontación y uso de metas superiores.

En el consenso, las partes en pugna se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema, en vez de intentar conquistar la victoria. El consenso del grupo a menudo ofrece una solución más eficaz de la que proporciona un individuo cualquiera. Sin embargo, es importante evitar un consenso prematuro, en el cual la solución escogida refleja

el deseo de terminar rápidamente el conflicto en lugar de descubrir la mejor solución.

En la confrontación, las partes en pugna expresan sus ideas respectivas en forma directa. Se examinan las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo.

Frecuentemente se llega a una solución razonable si se cuenta con un líder hábil y se está dispuesto a aceptar el estrés que sienten todos los interesados. Recurrir a una meta de nivel superior puede ser un buen método de reducción del conflicto, ya que distrae la atención de las partes y les hace olvidar sus metas individuales y antagónicas.

El establecimiento de metas superiores puede ser también un buen método de solución, si la meta de orden superior aceptada mutuamente, incorpora las de orden inferior de las partes en pugna. Luchar por conquistar una meta superior, no sólo resuelve el conflicto principal, sino que favorece la cohesión del grupo.

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando  
Administracion de Recursos Humanos  
Editorial: Trillas  
Mexico, 1988.

Dessler Gary  
Organizacion y Administracion. Enfoque Situacional  
Editorial: Prentice Hall  
Mexico, 1987

Flores de Gortari Sergio  
Hacia una Comunicacion Administrativa Integral  
Editorial: Trillas  
Mexico, 1988

Hampton David. Summer Charles. Webber Ross.  
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos  
Editorial: Trillas  
Mexico, 1987

Koontz y O'Donnell  
Elementos de la Administracion Moderna  
Editorial: Mc Graw Hill  
Mexico, 1988

Puig Vert Alfredo  
Manual de Relaciones Humanas  
Economia de la Empresa  
Mexico, 1986

Rosenbaum Bernard I.  
Como motivar a los empleados de hoy.  
Mexico, 1987

Stoner James. Wankel Charles.  
Administracion  
Editorial: Prentice Hall  
Mexico, 1987

Whittaker  
Psicologia  
Editorial: Interamericana  
Mexico, 1986