



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

103
2e1

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA RELACION DE DEPENDENCIA Y CONTRADEPENDENCIA
DE LOS TRABAJADORES ANTE SU SUPERVISOR

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTAN

SILVIA GALAN PERALTA

MA. ELENA GONZALEZ RAMIREZ

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO
ASESOR ESTADISTICO: PROF. HUMBERTO ZEPEDA.**

MEXICO, D.F.

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 NUESTRO DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO.**

**QUIEN CON SUS CONOCIMIENTOS
NOS HA APOYADO EN LA
REALIZACION DEL PRESENTE
TRABAJO DE INVESTIGACION**

¡ G R A C I A S !

AGRADECEMOS AL PROFESOR
HUMBERTO ZEPEDA
POR SU COLABORACION
EN LA REALIZACION
DEL PROCEDIMIENTO ESTADISTICO
DEL PRESENTE TRABAJO.

ESTE TRABAJO REPRESENTA UN ESFUERZO Y UN LOGRO MAS PARA NOSOTRAS POR LO QUE SE LO DEDICAMOS CON CARIÑO Y AMOR A:

NUESTROS PADRES

**FLORA PERALTA CRUZ
AGUSTIN GALAN ESQUIVEL**

**REBECA RAMIREZ SANDOVAL
ANICETO GONZALEZ CONTRERAS**

**QUIENES CON SUS SABIOS CONSEJOS
NOS HAN MOTIVADO A SEGUIR
ESFORZANDONOS**

¡ G R A C I A S !

A NUESTROS HERMANOS

**QUIENES CON SU CARIÑO
Y CONFIANZA NOS HAN
APOYADO E IMPULSADO
A SEGUIR ADELANTE.**

AGRADECEMOS EL APOYO Y LAS FACILIDADES BRINDADAS DE LA:

CIA. COLGATE PALMOLIVE

Y A SU EXCELENTE PERSONAL:

**ING. RAMON ANCONA.
GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIC. CONCEPCION PEREZ.
SUPERVISOR DE CAPACITACION**

**LIC. EDUARDO AGUILA.
ASISTENTE DE CAPACITACION**

**SR. JOSE LUIS REYES.
ASISTENTE DE CAPACITACION**

**ASI COMO A TODOS SUS
TRABAJADORES QUE COLABORARON.**

HACIENDO POSIBLE LA REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

AGRADECEMOS A:

NUESTROS AMIGOS Y

A TODAS LAS PERSONAS

QUE COLABORARON

DE UNA MANERA DIRECTA E INDIRECTA

PARA LA REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

I N D I C E

	pag.
INTRODUCCION	9
CAPITULO I EL MANDO EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Antecedentes de la autoridad	15
1.1.2 Autoridad	17
1.1.3 Conceptos de autoridad	17
1.1.4 Teorías de la autoridad en la organización	18
1.1.5 Según Weber se distinguen tres clases de autoridad	20
1.1.6 Autoridad y responsabilidad	22
1.1.7 Autoridad y obediencia	23
1.1.8 Límites de la autoridad	24
1.1.9 Los gerentes, los expertos de staff y la autoridad	26
1.2 Poder	28
1.2.1 Tipos de poder	30
1.2.2 Poder informal y poder formal	33
1.2.3 Factores que afectan al poder	34
1.2.4 Delegación y poder	35
1.2.5 El concepto de poder y el concepto de influencia	36
1.3 Influencia social	38
1.3.1 Modelo Funcionalista	39
1.3.2 Modelo Genético o Interaccionista	44
1.4 Supervisores	54
1.4.1 Objetivos del supervisor	55
1.4.2 Funciones del supervisor	55
1.4.3 Las quejas	56
1.4.4 Las Órdenes	57
1.4.5 Las instrucciones	58
1.4.6 Las reglas	58
1.5 Las sanciones de la autoridad	60
1.5.1 Factores que determinan el grado de autoridad del jefe	63
1.5.2 Principios de supervisión	66
1.6 Conductas en la autoridad y el mando	68
-Tipos de supervisores	
1.7 Los subordinados	75
1.7.1 Reacción a la subordinación	75
1.7.2 Los resultados de las acciones inconscientes en las relaciones jefe-subordinado	77
1.7.3 La influencia de los jefes en la formación de los subordinados	78
1.8 Aproximaciones tradicionales y conductuales al liderazgo	82
1.8.1 Las teorías tradicionales	84
1.8.2 Aproximación conductual al mando	87

CAPITULO II. METODOLOGIA

2.1	Objetivo	95
2.2	Planteamiento del problema	95
2.3	Hipótesis	95
2.4	Variables	96
2.4.1	Definición conceptual de variables	96
2.4.2	Definición operacional de variables	96
2.5	Muestra	99
2.6	Tipo de estudio	101
2.7	Materiales e instrumento	101
2.8	Justificación del instrumento a aplicar	102
2.8.1	Instrumento	102
2.8.2	Forma de calificación	107
2.8.3	Procedimiento	107
2.9	Estudio observacional	108
2.9.1	Registros observacionales	108
2.9.2	Procedimiento del estudio observacional	109
2.10	Procedimiento estadístico	111

CAPITULO III. ANALISIS DE RESULTADOS

3.1	Resultados de las correlaciones	113
3.2	Gráficas del estudio observacional	114
3.3	Gráficas del estudio observacional comparado con el Inventario de Taylor y Johnson	116

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Conclusiones	120
Limitaciones	124
Sugerencias	125

ANEXOS	126
--------	-----

REFERENCIAS

INTRODUCCION.

El objeto de este trabajo, es el estudio de la relación existente entre la conducta dependiente y contradependiente que los trabajadores presentan ante la conducta paternalista y autocrática de su jefe o supervisor; medidas a través de los factores del inventario de Taylor y Jhonson, sumiso y hostil, dominante y tolerante respectivamente. Se partió de la idea de que la experiencia colectiva a través de la historia y en el mundo actual pone de manifiesto que la acción colectiva para ser rutinaria, coordinada y equilibrada requiere que alguien mande con autoridad y con responsabilidad.

Vista desde fuera, la función de la autoridad aparece de modo diferente. El que manda aparece como que él mismo no hace nada sino que empuja a otros a que actúen. Desde dentro la situación es vivida de manera diferente. Es mucho más fácil actuar por uno mismo que hacer que otros hagan lo que uno indica.

La autoridad deja de ser un hecho de fuerza para convertirse en fuerza legítima cuando se vincula al concepto jurídico de responsabilidad a la relación jurídica de derecho-deber y las formalidades legales preexistentes aceptadas por todos, incluso por los que detentan el poder.

Una gran cantidad de comportamiento se debe a la costumbre, es decir, de acuerdo con las circunstancias es la conducta que socialmente se espera. También existen otros factores que inducen la aceptación de la autoridad en la organización, tales como las sanciones, encontrándose en primer lugar las sanciones sociales debido a que la sociedad fija, las expectativas de obediencia, las cuales si el individuo no acepta se siente rechazado, en segundo lugar hay ciertas diferencias psicológicas entre los individuos por lo cual hay personas que dirigen y otras que fungen como servidores. La obediencia se manifiesta como resultado de la estructura organizacional aparejado con la estructura de mando y combinado con habilidades. Se considera de gran importancia que toda persona que tenga empleados bajo su responsabilidad este preparado para saber como tratarlos, así como también resolver los problemas que se presenten de forma satisfactoria para los intereses tanto de los trabajadores como de la empresa.

Antiguamente era una creencia común que el tipo de supervisión que ejercían mayor presión sobre los empleados para obtener mayor producción y que sostenía rigidamente los procedimientos establecidos, rendiría los mejores resultados.

El supervisor desempeña un papel muy importante en cuanto a la coordinación de las relaciones de la empresa ya que representa a la gerencia ante sus subordinados y viceversa llevándose de tal forma la intercomunicación.

La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un

grupo de subordinados sobre quienes se ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

El supervisor es todo jefe intermedio que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica.

El objetivo del supervisor es crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la institución. Por lo tanto el supervisor debe atender las quejas para evitar inconformidades las cuales pueden traducirse en conflictos colectivos con daños a los bienes y a las personas. Así mismo, debe dar las órdenes a sus subordinados de forma concreta ya que representan el ejercicio de la autoridad la cual debe estar bien definida y ampliamente difundida. De tal forma las instrucciones son menos concretas ya que se ocupan de como hacer una tarea, mientras que las reglas contienen y comunican normas.

Por lo que es importante se le proporcione toda la información concerniente al trabajo, al subordinado para una mayor eficiencia. Dicho trabajador requiere de libertad en el desempeño de su trabajo, para obtener oportunidades de desarrollo individual, por lo cual es indispensable que el trabajador tenga un cumplimiento óptimo de la tarea, que se le enseñe a ejecutar su trabajo de la forma en que se considere eficiente. Pero para que el trabajador desarrolle su máxima capacidad es necesario que sus esfuerzos sean tomados en cuenta y reconocidos, y se sentirá comprometido con su supervisor en cuanto este apoye sus intereses ante sus superiores.

En las recientes investigaciones en cuanto a la relación jefe subordinado se ha encontrado según DRUKER(S/A citado en Guía de Dirección de Personal, 1992) que las personas mejor dispuestas trabajan al máximo de su capacidad únicamente cuando se sienten parte de una empresa que lo merece, donde su contribución se reconoce y se aprecia. Por lo cual existen tres maneras de reconocimiento y aprecio:

1. Exigir un alto desempeño. No un mínimo aceptable; no promedio, alto. "Nada le da a gente mayor orgullo por su habilidad y realizaciones".
2. Proporcionar información en abundancia. "El trabajador debería estar capacitado para controlar, medir y guiar su propio desempeño". "Debería saber como va sin que se lo digan".
3. Estimular el cultivo de una visión administrativa. "El trabajador asumirá la responsabilidad de un desempeño superior solo si ve la empresa como si el mismo fuera un administrador, responsable mediante su propio desempeño de su buena marcha y supervivencia". Los empleados son capaces de actuar como propietarios y se debe esperar que lo hagan, que trabajen como si la compañía dependiera de su esfuerzo y hagan cualquier cosa que se necesite hacer. Lo que debe hacer es tratarlos como si fueran los propietarios y darles las herramientas de que disponen normalmente los propietarios, como es la información.

Las actitudes hacia el poder y el liderazgo del jefe son imprescindibles para que la compañía marche. La función fundamental como jefe, es tomar decisiones. La principal función de sus administradores es presentarle las diversas posibilidades. La manera como los subordinados ven el proceso de la toma de decisiones es importante, dado que le permite elegir entre varias medidas razonables y hacer que se respete su decisión, sin resistencias ocultas.

A menudo, los individuos pasivos se decepcionan cuando no se escoge la que, según consideran, es la respuesta "correcta" a un problema. Es posible que sientan que su superior fue arbitrario o no como en cuenta su punto de vista. A veces este sentimiento es la racionalización de su propia incapacidad de convencerlo de las ventajas de su solución. El comprender las razones de que los demás no estén de acuerdo es importante; pero una vez que ha tomado la decisión, no se puede perder el tiempo ni en disculparse con los empleados pasivos ni en batallar otra vez con los dinámicos.

El filósofo FRIEDRICH NIETZSCHE (S/A citado en Guía de Dirección de Personal, 1992) encontró lo que llamaba la voluntad de poder, casi todo el comportamiento humano se podía explicar por la búsqueda de poder. En las organizaciones, muchas veces el poder y la posición son sinónimos; la competencia por los principales puestos es definitiva para la prosperidad de la empresa. Por lo tanto, la búsqueda de poder es una actividad normal incluso sana que los empleados pueden desarrollar. No todos pueden ser líderes, sin embargo, y el jefe capaz comprende que muchos empleados quieren ser dirigidos. De hecho, muchas personas pasivas se niegan a buscar el poder y exigen un líder; lo necesitan para sentirse a gusto. De manera que las compañías funcionen eficazmente cuando sus líderes proveen una dirección clara y expresa. El jefe debe cuidarse de no delegar demasiada autoridad para la toma de decisiones en sus subordinados resueltos, porque ello podría traducirse en la pérdida de parte de su legítimo derecho de decir la última palabra. Para mantener la estabilidad de la organización, es necesario lograr un equilibrio entre los empleados sumisos y los emprendedores, y los líderes eficaces entienden tanto la necesidad de ser dirigido como la de encauzar el comportamiento agresivo hacia actividades productivas.

La cortesía es una de las herramientas más eficaces para lograr que se hagan las cosas. Se puede definir como el acto de hacer que otras personas se sientan bien o poderosas en relación con su lugar en la jerarquía. Puesto que casi todos los empleados se ubicaran en el extremo pasivo de la escala, es importante reforzarle su autoestima con frecuencia, para que se mantengan tan productivos como sea posible.

El motivo fundamental de la persona emprendedora es obtener tanto poder como sea posible. Ve a las personas como objetos, no sede ante nadie y modera su agresividad solo cuando se le obliga a hacerlo.

A menudo, el que provoca problemas más grandes es el empleado sumiso. Según el antropólogo GEORGE MACLAY(S/A citado en Guía de Dirección de Personal, 1992), "los individuos que tienen poca confianza en sí mismo sienten un mayor impulso a caer en estados infantiles de dependencia y están ansiosos de cambiar el dominio de sí mismos por el control de una autoridad externa". Es posible que tal comportamiento parezca halagador, pero debe vigilarse atentamente, porque puede significar que esas personas no están haciendo la parte de trabajo que les corresponde.

A veces el querer ser justos con una persona pasiva lleva a tomarla de la mano más de lo conveniente o impide exigirle un desempeño más acorde con su capacidad. Si se es "justo" con una persona agresiva y manipuladora, tal vez la ayude a que se apodere de su autoridad y su trabajo. El jefe debe estar al mando; conforme a la ley del más fuerte debe distinguirse como la persona que se puede picotear a voluntad de cualquier otra, y que es inmune a los desafíos de los subordinados. El jefe incapaz de hacer esto será considerado débil y tal debilidad producirá rivalidades y resentimientos entre los subordinados que se sientan más preparados que el para manejar su autoridad.

En una organización equitativa las personas más productivas prosperan y ascienden. Esta noción presupone que los valores de las personas se pueden demostrar o medir de manera objetiva.

Críticas los errores de los subordinados es necesario y eficaz ya que sin retroalimentación, los empleados nunca podrán apreciar las normas de su superior, y mucho menos, aprender de sus propios errores. En este caso, lo que importa es la manera de hacer la crítica.

Cuando se trata de una persona pasiva, la crítica descortés puede ser causa de que se sienta "humillada" y adopte una actitud defensiva, lo que a su vez la desalentará y entorpecerá su capacidad para concentrarse en el trabajo mismo. Asimismo, las críticas excesivamente duras pueden provocar deseos de venganza. En el caso de las personas pasivas, lo más común es que tales deseos se manifiesten como chismes. Pero una persona resuelta se defenderá abiertamente, con lo cual es posible que le cause trastornos a la organización.

Como un jefe y un superior se ejerce poder sea conciente o inconcientemente y se acostumbra a considerar que las personas de rango inferior lo deben tratar con respeto, aunque solo sea en apariencia. Esto no significa que sus empleados tengan que traicionar sus valores o renunciar a su orgullo con el único fin de mantenerlo contento.

El jefe necesita observar cuidadosamente a sus empleados, para determinar que cosas pueden ser un incentivo para ellos y contribuirán al logro de los objetivos de la empresa. Una de las más importantes medidas de liderazgo es la habilidad para persuadir a las personas a hacer las cosas de una manera determinada, no obstante sus diferencias y opiniones.

LUIGI VALDES (1995), considera que en las empresas del futuro un líder o jefe dependerá mucho más de una estructura inteligente y procesos robustos que de su carisma y personalidad.

La aportación del presente trabajo es obtener resultados que permitan formalizar un cuerpo teórico sobre el mando, sus estilos y los impactos que causan en el logro de las metas organizacionales y proporcionar elementos que nos indiquen la presencia o ausencia de la relación entre la autoridad ejercida por los supervisores y la conducta de los subordinados ya que estos tipos de relaciones repercuten en el logro de los objetivos de la organización.

CAPITULO I

EL MANDO EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 ANTECEDENTES DE LA AUTORIDAD

La experiencia colectiva a través de la historia y en el mundo actual pone de manifiesto que la acción colectiva para ser rutinaria, coordinada y equilibrada requiere que alguien mande con autoridad y con responsabilidad.

No hay interacción humana organizacional sin mando legítimo, es decir, autoridad. El grado de organización de la acción de un grupo se mide por el ejercicio efectivo de alguna forma de autoridad o mando sobre los integrantes del mismo.

Cuando no existe el mando definido o este no ejerce autoridad haciendo respetar sus decisiones, de acuerdo a las reglas y costumbres estableciendo la acción del grupo, esta se quiebra y dispersa. Sin autoridad se pierde la unidad y crea antagonismos individuales o de grupo. Sin autoridad que dirija falta la fuerza unitaria y rectora, la interacción de grupo sin autorización o mejor dicho autoridad que los rija, no se sujetan a aceptar órdenes, dejando orientadas las acciones individuales hacia la realización de objetivos comunes.

Vista desde fuera, la función de la autoridad aparece de modo diferente. El que manda aparece como que el mismo no hace nada sino que empuja a otros a que actúen. Desde dentro la situación es vivida de manera diferente. Es mucho más fácil actuar por uno mismo que hacer que otros hagan lo que uno indica.

Al formar parte de un grupo, cada individuo, sin perder conciencia de los límites de su persona, somete su autonomía, es decir su capacidad de autodeterminar a la decisión y determinación de quien ejerce autoridad.

El grupo persigue propósitos colectivos que para que sean alcanzados de manera ordenada, requieren que la autonomía individual se autodetermine y se someta a la heteronomía de la aceptación de las decisiones del comando, al cumplimiento de órdenes y leyes.

La autoridad debe ser legítima en el sentido de que quien la recibe lo haga porque previamente ha aceptado cumplir con la responsabilidad de dirigir la acción del grupo hacia objetivos de acuerdo con los reglamentos usos y costumbres vigentes. De esta forma la autoridad se convierte en fuerza legal necesaria para cumplir con la responsabilidad aceptada.

La legitimidad de la autoridad tiene origen en:

A) Las formalidades prescritas por los reglamentos, normas y costumbres.

B) Reglas vigentes en la organización.

Autoridad es también, en otro sentido, fuerza psicológica basada en la ascensión del jefe, en su capacidad de persuasión y en la aceptación de que es objeto por parte del grupo debido fundamentalmente al prestigio, prestantia y confianza que irradia.

En todas las grandes teocracias que han existido se insiste en la necesidad de estar sujeto a las normas establecidas. En Grecia

y en la cultura hebrea se insiste, además, en el respeto absoluto de las normas escritas en el concepto de libertad que emana del reconocimiento de la autoridad de un individuo ser inteligente con capacidad de decisión, gracias a una capacidad de análisis conceptual. Los griegos tenían un profundo respeto a la autoridad de las unidades ejecutivas. Ellos combinaban el sentido de la aceptación de la ley y decisiones disciplinarias, llevadas hasta un grado heroico con el concepto de compromiso individual, libremente aceptado de las rotundas normas.

La autoridad deja de ser un hecho de fuerza para convertirse en fuerza legítima cuando se vincula al concepto jurídico de responsabilidad a la relación jurídica de derecho-deber y las formalidades legales preexistentes aceptadas por todos, incluso por los que detentan el poder.

El énfasis es primero en la eficiencia del poder como fuerza. El empeño central de la civilización es limitar el poder-fuerza coercitiva mediante la responsabilidad. Surge así la autoridad legítima; el poder como facultad legítima de mandar y ser obedecido en función de normas que objetivan el derecho a mandar y ser obedecido por haberse asumido las responsabilidades anexas al ejercicio de esa autoridad.

El concepto de autoridad está originariamente vinculado a la noción y el sentimiento de la divinidad, en los orígenes de la civilización predomina el sentimiento mágico, es decir, interpretar a la divinidad proyectada en ellas y de formas y modos humanos. En las fuerzas de la naturaleza, ven potencias superiores asimilándolas el hombre como algo divino. Los egipcios, hebreos y griegos alcanzan a descubrir el concepto de un poder universal en el mundo cuyas decisiones debían acatarse, es decir, un dios que es la suprema autoridad. Para algunos autores las leyes divinas son el fundamento de todo derecho, natural y humano de toda autoridad política legítima (S/A Citado en técnicas de comunicación administrativa. (TCA)).

1.1.2 AUTORIDAD.

La autoridad esta fundamentada y debe existir para que se pueda dar la administración en una empresa o institución e incluso en la familia; todos ellos teniendo un fin u objetivo a lograr, la empresa pretende lograr un objetivo predeterminado, la institución el prestar un servicio y la familia lograr la armonía familiar (TCA).

1.1.3 CONCEPTOS DE AUTORIDAD.

Segun Luis Haro Leeb: *"La autoridad es la capacidad para producir modificaciones en la conducta de los demás, en forma directa y en el sentido deseado."*

Para Jesus A. Alvarez Román: *"La autoridad consiste en el derecho de dirigir y de mandar, de ser escuchado y obedecido por otros"*.

Ramiro Maestu la define así: *"La autoridad es el individuo o la corporación de individuos que tienen o tiene el poder de imponer a los demás su voluntad o sus voluntades"*.

George Terry nos dice: *"La autoridad es la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros"*.

Dale Torres dice: *"La autoridad es un poder aceptado libremente o considerado legítimo por los subordinados, pues si el poder es violento la autoridad es poca"* (Torres, 1981).

Para Jerome D.A. (PSICOLOGO) *"La autoridad dentro de la organización se refiere al conjunto de reglas -escritas o no- que indican la manera en que debemos conducirnos en el trabajo y que se encuentran contempladas en un reglamento interno en donde se especifica quien o quienes serán los encargados de vigilar que tales reglas se cumplan valiéndose para ello de otros..."*

Resumiendo y tomando como base estos conceptos podemos decir que: la autoridad es la facultad, la capacidad y el poder que tiende a producir modificaciones en la conducta de los demás de una manera deseada a través de una decisión comunicada.

1.1.4 TEORIAS DE LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACION

Chester Irving Barnard (1961). Sus principales aportaciones fueron:

LA TEORIA DE LA AUTORIDAD. Desarrolla los siguientes puntos:

Que el trabajador entienda la autoridad; que crea que es congruente con el proposito de la empresa; que sea compatible con sus intereses personales y que sea capaz de acatarla mental y fisicamente.

- El sistema de coordinaci3n:

Es de suma importancia que existan fuentes de informaci3n dentro de la organizaci3n. Si la comunicaci3n no es efectiva, el subordinado no hara caso y no obedecera a la autoridad.

- Reconciliaci3n con los conceptos legalistas del autor todo tiene que ir de acuerdo con las leyes.

El objetivo de la autoridad es que, esta debe manifestarse siempre en funci3n de mantener vigentes los principios que hagan posible la realizaci3n de prop3sitos.

En fin, lo que incumbe en particular a la autoridad es:

- Fijar exactamente el fin y el orden de la comunidad.
- Organizar la formaci3n y la apropiada distribuci3n de las energias.

- Promulgar las leyes justas necesarias.

- Vigilar y exigir el cumplimiento de las leyes.

- Premiar o sancionar su incumplimiento.

Es muy importante, la forma de ejercer la autoridad, pues hay que adaptarla a los tiempos, a las circunstancias y a las necesidades de los hombres, ya que no se puede mandar a todos por igual, ni siempre de igual manera.

Finalmente, entre los factores esenciales de la autoridad hay talentos y actitudes que pueden adquirirse o modificarse considerablemente por medio del estudio, o sea, la competencia para planear e iniciar una actividad para resolver los problemas; mantener abiertos los canales de comunicaci3n y funcionamiento; aceptar responsabilidades y mantener la interacci3n social.

La autoridad es el poder institucionalizado. Esto significa que se encuentra en las organizaciones formales, en los grupos que encontramos en las empresas.

Generalmente, aun dentro de una sola instituci3n, como la empresa, las distintas circunstancias requieren distintas caracteristicas de autoridad y mando. Por lo que se deben tener en cuenta cuatros factores principales para que exista autoridad:

- Las caracteristicas del jefe.

- Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores.

- Los elementos distintivos de la organizaci3n como su finalidad, su estructura y la indole de las actividades que van a desarrollarse.

- El medio social, econ3mico y poltico.

Por lo anteriormente mencionado (HEIBERT, 1947) la autoridad puede definirse como el poder para tomar decisiones que guien el comportamiento de otros. Es una relación entre dos individuos, uno el "superior" y el otro el "subordinado". El superior enmarca y transmite las decisiones con la esperanza de que sean aceptadas por el subordinado. El subordinado espera tales decisiones, y su comportamiento está influido por ellas.

La relación de autoridad puede definirse en términos puramente objetivos y del comportamiento. Implica comportamientos tanto del superior como del subordinado. Si, y solo si se presentan estos comportamientos existe una relación de autoridad entre las dos personas involucradas. Si los comportamientos no se presentan no existe autoridad, cualquiera que pueda ser la teoría de la organización.

La pauta de comportamiento del superior implica una orden -un enunciado imperativo relativo a la elección de un comportamiento alternativo por el otro- y la expectativa de que la orden será aceptada por el otro como criterio de elección.

La pauta de comportamiento del subordinado esta gobernada por una sola decisión indeterminada o criterio para la decisión, "seguir el comportamiento alternativo seleccionado para mi por el superior". Es decir, mantiene en suspenso sus propias facultades criticas para elegir entre alternativas y usa el criterio formal de la recepción de una orden o señal como base para su elección.

Puesto que la relación de autoridad implica un criterio particular de elección como base para el comportamiento del subordinado, es obvio que las dos personas pueden estar en una relación de autoridad en un momento y no en otro, ya que el comportamiento del subordinado puede estar gobernado en el primer momento por un mandato y no así en el siguiente. Tampoco se infiere que cuando dos personas se reconocen una a la otra como "superior" y "subordinado", respectivamente, todas las verbalizaciones de la primera que afecten los comportamientos de la segunda por "órdenes". La voluntad del subordinado para aceptar una orden, si ésta se da, no implica que todas, o inclusive la mayoría de elecciones de comportamiento estén gobernadas por órdenes.

1.1.5 Según Weber se distinguen tres clases de autoridad:

- 1.- La basada racionalmente
- 2.- La basada tradicionalmente
- 3.- La basada carismáticamente

La autoridad con bases racionales descansa en la creencia, por parte del subordinado, en la legalidad y propiedad de las reglas que gobiernan a la organización y a los derechos de los elevados a la jefatura de emitir órdenes de acuerdo con dichas reglas. Cuando la autoridad organizacional es racional en su base, se promulgan las reglas de la organización por una decisión consciente, y están sujetas a pruebas de suficiencia en su ejecución.

La autoridad asentada sobre bases tradicionales descansa en la creencia, por parte de los subordinados en la santidad de las tradiciones consagradas por el tiempo y en el derecho legítimo o estatus de los que ejercen la autoridad de acuerdo con ellas.

La autoridad carismática descansa en la devoción de los subordinados hacia un individuo que creentiene características personales excepcionales que lo colocan muy por encima de los mortales. Estas cualidades personales excepcionales pueden ser una rara piedad, carácter ejemplar o heroísmo. Un jefe así revela u ordena las reglas o códigos de comportamiento para sus proselititos.

Con esta distinción en mente entre las tres clases de autoridad, es posible indicar como el personal de un jefe está relacionado con él y con la organización.

Si la autoridad está establecida sobre bases racionales, el personal típico administrativo es una burocracia, en la cual la autoridad está racionalmente delegada tanto en términos de función especializada como en términos del nivel de mando. El personal obedece al conjunto de reglas y reglamentos que se puede llamar la constitución de la organización. Bajo estas circunstancias, el jefe es aquel con la mayor cantidad de autoridad derivada de su puesto en la organización. El jefe en particular puede cambiar y por lo general así sucede, pero el puesto del jefe retiene la autoridad que le es inherente. Las reglas emanadas de la organización determinan la estructura de la autoridad. La autoridad se deriva de ellas. La obediencia del personal al jefe y a la organización es, en términos del conjunto impersonal de reglas, lo que establece el marco gubernamental de la organización.

En el caso de la autoridad tradicional, el personal administrativo típico del jefe es un grupo de servidores. A estos servidores el jefe hace delegaciones de autoridad limitadas irrevocables a su conveniencia y capricho. El jefe puede despedir a un miembro de su personal de servidores a voluntad. Bajo estas circunstancias, está claro que la obediencia del personal es hacia la persona del jefe y no a alguna orden impersonal. El jefe opera en un cuerpo de tradiciones que define su cargo en términos amplics y que, en lo particular, proporciona la justificación

tradicional legitima para que el jefe ejerza la autoridad que posee.

La autoridad establecida sobre bases carismáticas es lo opuesto a la autoridad racional. El jefe está investido, por parte de todo el grupo de sus seguidores, con poderes sobre naturales que lo colocan por arriba de los mortales ordinarios. Sólo puede haber una función para el personal administrativo en relación con su jefe así -la de personal particular o lacayos-. Hay poca o ninguna delegación de autoridad. Toda la autoridad se ejerce a nombre del jefe como extensión directa de su autoridad personal. Sólo se debe obediencia a la persona idealizada del jefe.

Resumiendo en la mayoría de las situaciones organizacionales, es probable que exista más de un tipo de autoridad. Puede hacerse entrar en juego a distintas clases de autoridad bajo condiciones diversas en las cuales esta siendo operada la organización.

1.1.6 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La responsabilidad que se exija a un individuo no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado. La autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder de exigir obediencia. Hay que establecer una distinción entre la autoridad oficial de un director, derivada de su puesto, y la autoridad personal, integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva, etc. En la formación de un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. No se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad, es decir, separada de la sanción, recompensa o castigo, que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un colorido de la autoridad es su consecuencia natural y contraparte esencial, y ahí donde se ejerce autoridad, surge la responsabilidad. Entendiendo como responsabilidad asumir el riesgo y las consecuencias de la acción colectiva y de la conducta individual de todos y cada uno de los subordinados que se dirigen.

Se teme a la responsabilidad tanto como se busca la autoridad, y el temor a la responsabilidad paraliza mucha iniciativa y destruye muchas buenas cualidades. Un buen dirigente debe poseer e infundir en los que le rodean el valor de aceptar la responsabilidad.

La autoridad está íntimamente relacionada con la responsabilidad que significa que uno asume plenamente el éxito o fracaso de una operación determinada y carga con el correspondiente mérito o demérito.

Por lo que no deben separarse autoridad y responsabilidad, ya que la responsabilidad sin autoridad paraliza la acción.

Por otra parte, la autoridad y la responsabilidad de todo funcionario deben estar proporcionadas. Puesto que la autoridad le da la facultad de tomar y hacer cumplir decisiones concernientes a las funciones que le asignen y la responsabilidad de cumplirlas mediante esa autoridad.

1.1.7 AUTORIDAD Y OBEDIENCIA

Una de las variantes más importantes de la autoridad es: la obediencia la cual, "...se refiere única y específicamente a la respuesta a la autoridad".

El subordinado acepta las órdenes en ausencia de una determinada elección por cuenta propia. Pero un subordinado también puede aceptar órdenes opuestas a una determinada elección propia. En un caso así, el elemento de autoridad en el esquema de comportamiento es inequívoco. Cuando existe desacuerdo entre dos personas, y cuando este no se resuelve por medio de discusión, persuasión u otros medios de convicción, entonces lo que debe decidir es la autoridad de uno de los participantes. Es el "derecho a decir la última palabra" lo que por lo general se quiere decir cuando se habla de "líneas de autoridad" en una organización administrativa. Sin embargo, con demasiada frecuencia se exagera el elemento de desacuerdo en la obediencia a expensas de los otros elementos de la situación. El término "autoridad" se usaría con demasiada parquedad si se restringiera a tales casos de desacuerdo.

Si la autoridad estuviera evidenciada totalmente por la aceptación de mandatos explícitos, o en la resolución de desacuerdos, su presencia o ausencia en cualquier relación podría buscarse en la presencia o ausencia de estos concomitantes tangibles. Pero es igualmente posible que la obediencia se anticipa a los mandatos. Además cuanto más obediente sea el subordinado, tanto menos tangible serán las evidencias de la autoridad. La autoridad sólo necesitará ser ejercida para invertir una decisión incorrecta.

CLASES DE AUTORIDAD

La eficacia en la distribución de actividades se basa en el adecuado ejercicio de la autoridad que coordine y establezca el orden debido, para ello contamos con tres clases de autoridad a saber:

- 1) Autoridad lineal
- 2) Autoridad de asesoramiento
- 3) Autoridad funcional

1) Autoridad lineal:

Es la relación de mando directo entre un ejecutivo y un subordinado, se establece una cadena de mando desde el puesto superior hasta el menos importante a través de distintos niveles. Así tenemos una escala jerárquica bien definida de acuerdo con el grado de autoridad, que en la línea descendente tienen los diferentes puestos de mando que forman la propia escala jerárquica.

La autoridad lineal da fuerza a la estructura de la organización, puesto que es el conducto directo de mando por el que descienden las órdenes a través de los niveles de la

organización. Podemos decir que la autoridad lineal es definitivamente ejecutiva.

Como ya definimos anteriormente es conveniente que cada trabajador tenga un sólo jefe y la autoridad lineal así lo establece.

2) Autoridad de asesoramiento:

Es una autoridad auxiliar y complementaria de la autoridad lineal. El ejecutivo asesor tiene autoridad por la técnica o conocimientos científicos que domina. Su misión no es la de mandar sino la de recomendar, sugerir o aconsejar a otros ejecutivos para la mejor solución a los problemas.

Podemos decir que la autoridad de asesoramiento es de especialistas en algún ramo y son en la actualidad auxiliares indispensables para llevar a cabo los objetivos de cualquier empresa. Algunos autores le llaman "línea staff".

3) Autoridad funcional:

Requiere que uno o varios jefes intervengan en varias secciones o departamentos, cuando se trata de mantener la uniformidad de criterio para lograr que las políticas implantadas se apliquen en forma constante y semejante, o bien, para que determinados procedimientos se sigan en forma constante y uniforme.

En algunos casos es totalmente necesario que el jefe de una sección o departamento tenga autoridad para intervenir en otras secciones o departamentos.

La autoridad funcional no es muy aconsejable puesto que es contraria a la regla de la unidad de mando, sin embargo, su uso moderado es útil pero es necesario reglamentarla adecuadamente y reducirla al mínimo posible (Citado en Villanueva, 1979).

1.1.8 LÍMITES DE LA AUTORIDAD

La característica más notable (SEGUN BARNARD) del papel del "subordinado" es de que este establece una área de aceptación en el comportamiento, dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones tomadas por su superior respecto a él.

Su elección entonces está determinada, siempre dentro del área de aceptación, por su superior, y la relación superior-subordinado sólo es válida en dicha área. Puede tener lugar cuando al subordinado no le importa cual alternativa se seleccione, o si las sanciones son lo bastante fuertes para inducirlo a efectuar una alternativa no deseada.

La restricción del superior es de tanta importancia como la obediencia para el subordinado para mantener la relación.

La característica distintiva de autoridad en la empresa es que su ejercicio se realiza en consonancia con la división del trabajo, de donde resulta que habrá tantos niveles de autoridad cuantos niveles existan en cada una de las áreas de trabajo. Esto

quiere decir que el número de jefes en la organización deberá ser suficiente para cubrir todos sus requerimientos.

Existen grados de liderazgo o de autoridad. Un jefe tiene más autoridad, cuanto más grande sea el número de individuos que obedecen sus órdenes, mientras más plenamente lo hagan y en una gama más amplia de actividades. Estas son dimensiones distintas, y la autoridad puede variar independientemente en cada una de ellas; pero mantener sencilla la exposición.

La autoridad en la empresa se deriva de dos fuentes, una se refiere a la autoridad de la posición y la otra a la autoridad de la persona. La autoridad de la posición es la que recibe el supervisor de su superior jerárquico para desempeñar su empleo y la autoridad de la persona es la que el propio supervisor es capaz de asumir, por sí mismo, para desempeñarse mejor en su puesto.

Naturalmente que no hay dos supervisores que ejerzan exactamente igual su autoridad, aun cuando sus posiciones sean similares, y precisamente la diferencia se encuentra en la autoridad personal de cada uno.

La autoridad de posición de un supervisor se acrecienta o disminuye según la forma en que se use su autoridad personal. En efecto, si el supervisor usa con dureza el poder que le otorga su posición, no conseguirá las simpatías de sus subordinados, pues su conducta es negativa, pero si es sensato e inteligente, puede aprender que solo motivándolos para que realicen bien sus tareas podrá conseguir eficacia de ellos y, además, quedarán en buena disposición para aceptar su autoridad.

La autoridad de un supervisor depende menos de lo que él desea ejercerla que de lo que sus subordinados estén dispuestos a aceptarla, y cuando éstos no la aceptan bien, el logro de los objetivos será problemático. Los subordinados esperan de un jefe una dirección consciente y agilidad en su intervención para el desarrollo de una comunicación eficaz entre ellos y la gerencia, así que si estas dos condiciones se realizan, la jefatura será bien aceptada y esto constituye un paso muy importante para la aceptación de la autoridad.

En su calidad de supervisor, éste se encuentra en situación de ejercer autoridad. Tiene el derecho y, al mismo tiempo, el deber de asignar y de revisar, de impartir órdenes y señalar directivas y, desde luego, de verificar que todo se realice de la manera planeada. Sus superiores esperan de él que cumpla con eficacia su cometido y sus subordinados esperan, a su vez, que ejerza en forma satisfactoria su autoridad (Citado en Alvarez, 1977).

1.1.9 LOS GERENTES, LOS EXPERTOS DE STAFF Y LA AUTORIDAD

La autoridad de staff según AMITAI ETZIONI, 1959 (DUBIN, 1982) está subordinada a la autoridad de línea. Las unidades organizacionales, en especial la organización en general están, por lo tanto, dirigidas por los gerentes y no por los expertos. Las organizaciones tienen uno y sólo un centro final de autoridad.

Existen dos enfoques para la relación entre el staff y la línea. De acuerdo con cada uno de ellos, el staff no tiene autoridad directa de ninguna especie. Aconseja al ejecutivo (autoridad de línea) que acción emprender. El staff en sí no emite órdenes y no es responsable de la acción. De acuerdo con el segundo enfoque, el staff, en tanto aconseja a la línea sobre varios asuntos, también asume la responsabilidad en áreas limitadas de actividad. A pesar de importantes diferencias entre los dos enfoques, ambos concuerdan en que la autoridad de staff está subordinada a la autoridad de línea, y tienden a identificar a la línea con los gerentes o administradores y al staff con los expertos y especialistas. Si bien es obvio que existen algunos expertos entre el personal de línea, se sugiere que exista una alta correlación entre la línea y los gerentes y entre el staff y los expertos.

Por lo general se considera a los gerentes como quienes tienen la mayor autoridad (de línea) porque dirigen las principales actividades hacia el objetivo. Los expertos tratan solo con los medios, con actividades secundarias. En consecuencia, para ellos es funcional no contar con ninguna autoridad (staff) o sólo limitada.

Los gerentes y los expertos pueden diferenciarse desde cuatro puntos de vista:

- a) estructura de su función
- b) personalidad
- c) antecedentes, principalmente en términos de su experiencia educativa y ocupacional.
- d) orientaciones normativas

El papel del experto es crear e institucionalizar conocimientos. El papel del gerente es integrar (crear o mantener) los sistemas y subsistemas organizacionales desde el punto de vista de los objetivos de la organización y sus necesidades. Típicamente, el experto trata con símbolos y materiales. El gerente trata con personas. Los dos tipos de roles requieren distintos tipos de personalidad. El experto, que cuenta con un vasto conocimiento en una área limitada, tiende a tener una perspectiva restringida. El gerente tiene extensos conocimientos, aunque limitados, de muchas áreas, y la amplia perspectiva resultante es esencial para su papel. Los expertos están dedicados a ideas abstractas y, por lo tanto, tienden a no ser realistas, en tanto que los gerentes son más prácticos. Los

gerentes son diestros en las relaciones humanas; los expertos son temperamentales.

Los gerentes y los expertos difieren en sus antecedentes. Los expertos por lo general tienen una educación más elevada que los gerentes y tienden a ingresar a su primer trabajo a una edad más avanzada y con salarios iniciales más elevados. Con frecuencia principian en puestos relativamente altos en la jerarquía, pero están limitados en el rango de su movilidad. Los gerentes ingresan a su primer puesto a una edad más temprana, con menos escolaridad y en puestos más bajos, pero ascienden más rápidamente que los expertos llegando con el tiempo a estar más arriba que estos. Si bien muchos expertos permanecen más o menos restringidos a las mismas funciones organizacionales, el gerente típico es asignado a una variedad de tareas en lo que se llama proceso de ampliación.

Las orientaciones de los gerentes difieren bastantes de las de los expertos.

Los gerentes son más dedicados o más leales a su organización específica que los expertos. Los expertos suelen estar principalmente orientados hacia su referencia profesional y a la afiliación de sus grupos, en tanto que los gerentes suelen estar dedicados al ethos científico y profesional sin considerar las necesidades particulares y los objetivos de su organización.

La autoridad suele estar delegada. Las organizaciones pueden compararse entre ellas con respecto al grado hasta el cual esta centralizada la autoridad. Pero inclusive en las organizaciones centralizadas, existe un centro de autoridad en el cual se toman las decisiones finales y en donde se pueden resolver los conflictos entre las autoridades inferiores. Las burocracias están consideradas como las formas de organización más efectiva. Tal organización capacita a la autoridad central superior, que suele estar muy dedicada a los objetivos organizacionales, a retener el control de una gran parte de la actividad organizacional.

Resumiendo, se distinguen tres tipos de autoridad, lineal, de asesoramiento y funcional que permiten llevar a cabo una distribución de actividades así como una coordinación y orden dentro de una institución.

Un aspecto importante estrechamente relacionado con la autoridad, es la obediencia de los subordinados ante el que ejerce dicha autoridad.

1.2 PODER

En la sección anterior señalamos algunos aspectos sobre la autoridad que es importante destacar, debido a su relación con el tema que a continuación se presenta.

El concepto de poder se usa en forma universal en la descripción de las relaciones humanas (Citado en Dubin, 1982).

La autoridad y el poder son conceptos entrelazados que se presentan a una gran variedad de interpretaciones. El poder consiste en la fuerza de que se dispone y puede ser utilizada para obligar a otros a escuchar y someterse (Citado en Torres, 1991).

Puede decirse que una persona tiene poder en el grado que influya sobre el comportamiento de otros, de acuerdo con sus propias intenciones.

El fundamento de la autoridad en cuanto poder de una persona sobre otra que lo esta subordinada, radica en la necesidad de coordinar la acción y los medios hacia un fin concreto.

Generalmente el poseedor del poder aplica la fuerza cuando influye en el comportamiento mediante la manipulación física del subordinado; el dominio cuando influye en el comportamiento indicando explícitamente a otros lo que desea que hagan; y la manipulación cuando influye en el comportamiento indicando explícitamente el comportamiento que de ellos se desea.

Por otra parte el poder y la autoridad determinan quien hace que en la organización y quien decide la distribución de las funciones y la calidad de su desempeño.

Un elemento esencial de las relaciones en que interviene el poder, es el temor al castigo, o por lo menos, el temor de arriesgarse a un castigo, desgraciadamente si lo que predomina es el temor y la incertidumbre en las relaciones, es difícil que la persona más débil tenga confianza en sí misma y que abrigue sentimientos de amistad hacia el superior.

El poder de los individuos calificados esta determinado por su importancia funcional "para que se hagan las cosas" en sus respectivas unidades (Citado en Dubin, 1982).

La característica fundamental de la sociedad es que ordena las relaciones entre individuos, entre individuos y grupos y entre grupos. Los grupos y los individuos no interactúan al azar; las interacciones están estructuradas y organizadas. El elemento que se encuentra subyacente en estos sistemas de interacciones organizadas es el poder.

La calidad latente del poder puede ser difícil de comprender, pero ciertas clases de acciones humanas que podemos observar y palpar pueden tener significado sólo al suponer que el actor posee poder.

Lo que se trata de hacer cuando se emplea el concepto de poder es diferenciar ciertas clases de acciones humanas de otras clases.

Lo que hace el poseedor del poder es aplicar fuerza, dominación o manipulación; no emplea directamente el poder en sus relaciones con los subordinados.

El poder, aunque latente, también tiene un punto focal, una ubicación. El poder no flota sencillamente alrededor sin estar sujeto a algo (Citado en Dubin, 1982).

1.2.1 TIPOS DE PODER

Según HERBERT GOLDHAMMER Y EDWAR A. SHILS, 1939 (Citado en Dubin, 1962), que una persona tiene poder en el grado en que influya sobre el comportamiento de otros, de acuerdo con sus propias intenciones.

Se pueden distinguir tres formas principales de poder en términos del tipo de influencia que producen sobre el individuo subordinado. El poseedor del poder aplica la fuerza cuando influye en el comportamiento mediante la manipulación física del subordinado (ataque, reclusión, etc.); el dominio cuando influye en el comportamiento indicando explícitamente a otros lo que desea que hagan (mandato, solicitud, etc.); y la manipulación cuando influye en el comportamiento de otros sin indicar explícitamente el comportamiento que de ellos se desea. Se puede ejercer la manipulación utilizando símbolos o ejecutando actos.

Como la diferencia entre dominio y manipulación descansa en el grado hasta el cual el poseedor del poder haga explícita su intención a la persona en cuyo comportamiento quiere influir, con frecuencia se funden uno en la otra. Por supuesto, suele suceder que el contexto en el cual tiene lugar el comportamiento del poseedor del poder es tal que lo haga suponer que su intención es completamente clara para la persona sobre la cual está tratando de influir. Es conveniente incluir tales casos sobre dominio. La mayoría de los poseedores del poder reclaman lo legítimo de sus actos, esto es, reclaman el "derecho a gobernar" en la forma en la que lo hacen. Si lo legítimo del ejercicio del poder es reconocido por parte del subordinado, se habla del poder legítimo; si no es reconocido se le llama coerción (por supuesto, en tanto se realice la intención del poseedor del poder).

Hay tres formas principales del poder legítimo (MAX WEBER):

- 1) El poder legal.- el poder legítimo se considera como legal cuando el reconocimiento de su legitimidad descansa en la creencia por parte de los subordinados, en la legalidad de las leyes, decretos y mandatos promulgados por el poseedor del poder.
- 2) El poder tradicional.- cuando el reconocimiento de su legitimidad descansa en la creencia de las tradiciones por virtud de las cuales el poseedor del poder ejerce este y la santidad tradicional de las órdenes que da. La legitimidad está basada en la creencia del subordinado de que quien posee el poder tiene derecho a mandar debido a una condición preestablecida, sin referencia a las cualidades personales del que manda.
- 3) El poder carismático.- cuando el reconocimiento de la legitimidad descansa en una devoción a las cualidades importantes del poseedor del poder.

La persona cuya posición general como poseedor del poder es reconocida como legítima puede ejercer fuerza, dominio o manipulación. Pero, por lo que toca al reconocimiento de la legitimidad de los actos de poder individuales, es obvio que la manipulación no puede ser un poder legítimo, puesto que en el caso de la manipulación no hay reconocimiento por parte del subordinado de que se haya efectuado un acto de poder. Las

personas sujetas a la fuerza (en especial como forma inicial de influir en el comportamiento y no como sanción) con frecuencia no reconocen lo legítimo de tales actos de poder. En consecuencia, por lo general el reconocimiento de un poseedor de poder como aplicador legítimo del mismo, descansa en el reconocimiento de sus actos de dominio.

El intento de dominio puede suscitar obediencia o desobediencia. La motivación para la obediencia y la desobediencia es instrumental hasta donde este basada en la anticipación de pérdidas o ganancias, y no instrumental hasta donde este basada en imperativos de conducta que dicten obediencia o desobediencia al mandato. En el caso de obediencia, estos imperativos pueden derivarse a) de la creencia del reconocimiento de que el poder es legítimo; esto es, el poseedor del poder legal, tradicional o carismático impone obediencia como norma de conducta, o b) de normas de conducta que dicten, no la obediencia al poseedor del poder, sino la ejecución de ciertos actos ordenados en el caso de desobediencia, los imperativos pueden así mismo derivarse a) de la creencia del reconocimiento del poder como no legítimo, esto es, coercitivo, lo que impone desobediencia como norma de conducta, o b) de normas de conducta que no dictan desobediencia al poseedor del poder sino la no ejecución de los actos particulares ordenados. Aunque cuando uno pueda reconocer lo legítimo del poder, puede uno, sin embargo, obedecer o desobedecer por consideraciones instrumentales. En el caso de la desobediencia, esto significa que las consideraciones instrumentales son de más peso que la motivación hacia la conformidad originada por el reconocimiento de la legitimidad.

Si fracasa el intento de alguna persona para ejercer el poder, el acto de poder puede ser seguido por un acto sustituto de poder o por una sanción.

Un acto sustituto de poder se intenta principalmente para alcanzar la meta original del acto inicial. La sustitución puede tener lugar tanto en los tipos de poder como entre ellos. Así, un mandato puede ser sustituido por una petición cortés (formas ambas de intento de dominio), o una propaganda fracasada puede ir seguida por una orden directa (manipulación y dominio).

Una sanción es un acto de poder iniciado antes que otra cosa como represalia por la inconformidad con un acto anterior de poder; su intención es primitiva y no está dirigida principalmente hacia el logro del objetivo del fracasado acto anterior de poder. Puesto que las personas que están sujetas a intentos del ejercicio de la fuerza o de la manipulación -a diferencia de las que están sujetas a mandatos- obedecen o desobedecen, se puede hablar con más propiedad de las sanciones como de represalias por desobedecer un mandato (dominio) en vez de inconformidad con otros tipos de poder. Sin embargo, puede ser verdad que un propagandista sin éxito o uno que fracasa al ejercer el poder pueda (irracionalmente) emprender actos con intención punitiva contra las personas que no sucumben ante su propaganda o ante sus intentos de ejercer la fuerza.

Una sanción bien puede ser una privación de valores ya poseídos o una obstrucción para la obtención de valores que podrían haberse realizado sino fuera por la intervención punitiva de poseedor de poder. Una sanción puede ser una pérdida física (golpes, reclusión, etc.) o una pérdida no física (multa, confiscación, destitución de un puesto, ridículo, etc.).

La desobediencia a un mandato del poseedor del poder puede resultar no solo en las sanciones conscientemente intentadas, sino también en penalidades no intentadas (como sentimientos de culpabilidad, pérdida de prestigio, etc.), la anticipación de las cuales pueden motivar la conformación del individuo al mandato.

Las sanciones pueden ser impuestas directamente por el poseedor del poder o indirectamente a través de otros en puestos oficiales y no oficiales.

El ejercicio del poder es directo cuando el poseedor del poder altera el comportamiento de otros sin utilizar un intermediario, e indirecto cuando el poseedor del poder inicia una cadena de actos de poder empleando a uno o más poseedores subordinados de poder. La cadena de actos de poder directo que constituyen el ejercicio del poder indirecto puede estar compuesta de distintos tipos de actos de poder directo. En esta forma, el acto inicial puede ser una orden (dominio) a un poseedor subordinado de poder que puede alterar el comportamiento de otros por medio de propagandas (manipulación) con el fin de instigar violencia en una turba (fuerza), contra ciertos grupos, logrando así la intención del poseedor inicial del poder.

El personal utilizado en la secuencia de actos de poder directo que componen el poder indirecto puede ser tanto oficial como no oficial.

1.2.2 PODER INFORMAL Y PODER FORMAL

En las organizaciones según MECHANIC, 1962 (Citado en Guía de dirección de personal, 1992 (GDP)) la distribución de autoridad (poder institucionalizado) está íntima, sino es que perfectamente correlacionado con el prestigio de los puestos. Por lo general, las personas que ocupan puestos de elevada categoría en las organizaciones tienen más autoridad que las que ocupan cargos de categoría inferior.

Lo que caracteriza a los puestos de categoría elevada en las organizaciones. Quizá lo que es más evidente es que los participantes inferiores reconocen el derecho de los participantes de alta categoría a ejercer el poder y ceden sin dificultad a las demandas que consideren legítimas. Más aún, las personas que ocupan puestos elevados tienden a tener considerable acceso y control en la información y sobre las personas tanto dentro como fuera de la organización, así como a medios y recursos. Aun cuando el personal superior de supervisión puede estar aislado de las actividades de los participantes inferiores, mantienen acceso a ellos mediante puestos intermedios formalmente establecidos y ejercen control a través de participantes intermedios. Por lo tanto, parece existir una clara correlación entre el prestigio de los puestos en las organizaciones y el grado hasta el cual ofrecen acceso a la información, a las personas y a los recursos.

Según THIPAUT Y KELLEY (1959) el poder está estrechamente relacionado con la DEPENDENCIA. Hasta el grado en que una persona depende de otra, esta potencialmente sujeta al poder de la otra persona. En las organizaciones, se hace a los otros dependientes de uno controlando el acceso a la información, a las personas y a los medios, que se definen como sigue:

- a) la información incluye el conocimiento de la organización, conocimiento respecto a las personas, de las normas, de los procedimientos, de las técnicas, etc.
- b) las personas incluyen a cualquiera de la organización o a cualquiera fuera de la organización, de quienes la organización depende en alguna forma.
- c) los medios incluyen a cualquier aspecto de la planta física de la organización o de sus recursos (equipo, maquinaria, dinero, etc.). El poder es función no sólo del grado hasta el cual una persona controla la información, las personas y los medios sino también de la importancia de los diversos atributos que controla.

1.2.3 FACTORES QUE AFECTAN AL PODER

1) Pericia: MECHANIC, 1962 (GDP) la creciente especialización y el crecimiento organizacional han hecho importante al experto o al miembro del staff. El experto mantiene el poder debido a que las personas de elevada categoría en la organización dependen de él por sus conocimientos especializados y por el acceso a cierta clase de información.

2) Esfuerzo e interés: el grado hasta el cual los participantes inferiores pueden ejercer poder depende, en parte, de su disposición para ejercer esfuerzo en áreas en donde los participantes superiores están siempre reacios a participar.

Cuando una organización concede discreción a los participantes inferiores, por lo general está cambiando el poder de la discreción por la flexibilidad necesaria. El costo de una constante supervigilancia es demasiado alto, y el esfuerzo retenido excesivamente grande; suele ser más fácil para todos los interesados permitir discreción en pago de su cooperación y un abuso no muy grande del poder.

3) Atracción: otro atributo personal asociado con el poder de los participantes inferiores en una organización es la atracción, o lo que unos llaman "personalidad". La gente que se considera atractiva es más probable que tenga éxito en promover una causa.

1.2.4 DELEGACION Y PODER

Delegar es una de las mejores formas de reforzar y aumentar el poder. El desarrollo de subordinados capaces de asumir el poder lo multiplica, favorece la maduración del grupo como entidad responsable y comprometida con el logro de los objetivos organizacionales.

Los jefes débiles e inseguros se niegan a delegar el poder por miedo a perderlo, ya que para ellos la presencia de subordinados capaces de ejercer el poder representa una doble amenaza: primero, el temor a que el subordinado le quite el puesto al superior, y segundo, el miedo a que la incapacidad del superior resalte en contraste con un subordinado capaz y efectivo.

Puede que en algunos casos este temor a los subordinados poderosos sea objetivo y no se relacione con la falta de habilidad del superior, sino con otros elementos que estén en juego, pero por lo general, cuando un superior es competente, la delegación tiende a fortalecer el poder de que goza. Quien administra una unidad integrada por subordinados individualmente poderosos, coordina y controla con efectividad su poder colectivo y logra con más facilidad cumplir los objetivos de la organización. Quién delega mal no dispone de dicho poder.

La delegación no reduce la concesión inicial de poder al superior, pues teóricamente se mantienen constantes el poder y la responsabilidad de quien delega pese al aumento de poder para los subordinados. Quien delega con eficacia eleva al máximo tanto la cantidad absoluta de poder controlado y como la responsabilidad total que asumen los miembros de la organización. Estos actos de poder menos obvios, aumentan el poder personal de los superiores y disminuyen la probabilidad de que se desarrolle un poder compensatorio (poder de subordinados hostiles o un sindicato). (Citado en Clifton, 1984).

1.2.5 EL CONCEPTO DE PODER Y EL CONCEPTO DE INFLUENCIA

Se ha asumido la hipótesis más o menos implícita de que el poder es la única fuente de influencia y de que la influencia es la consecuencia o el instrumento del ejercicio del poder. En esta perspectiva, es natural pensar que el grado de conformidad corresponde al status social de un individuo y que la dependencia respecto a la autoridad del grupo o de la mayoría es la fuente principal de la influencia.

FRENCH Y RAVEN (1953) intentaron clarificar la teoría del poder como origen de la influencia y propusieron una distinción fundamental entre dos tipos de poder: el poder coercitivo y el poder normativo. El primero se manifiesta por la coerción en función de los recursos físicos y por la distribución de recompensas y castigos. El segundo se manifiesta de modo análogo en función de competencias y por la legitimación de diferentes papeles sobre la base de valores y de normas. El poder del experto o de la persona viene formada y descansa en la convicción que tiene la mayoría de la gente de que posee conocimientos especializados en las situaciones en que estos son necesarios.

El grado de poder normativo varía en función de la aceptación de las normas exactamente como el grado de poder coercitivo varía en función de la coerción y de la resistencia que ejercen los otros miembros de la sociedad.

La dependencia respecto al poder y a la eficacia de los expertos está subordinada al hecho de que previamente se haya incluido en los individuos una modificación en sus opiniones en relación a lo que constituye el verdadero saber.

Este poder no puede como tal transmitir o resucitar valores, y no puede legitimarse. El papel de las instituciones es precisamente, entre otros, legitimar el poder.

Mando se refiere a la calidad de los individuos por medio de la cual guían a la gente o sus actividades hacia un esfuerzo organizado.

Nos dice que el mando va a depender de tres cosas:

- Individuos (líderes)
- Seguidores (subordinados)
- Condiciones

La razón por la cual los actuales supervisores parecen significar muy poca diferencia al cambiar la producción de los individuos bajo sus órdenes, se encuentra en el hecho de que tienen muy poco poder para hacerlo.

Un jefe es un individuo cuyas órdenes, implícitas o explícitas, de hecho son obedecidas por aquellos a quien dirige.

El poder implica la imposición desde fuera, uso del control exterior en una situación de desigual reparto de recursos. Mientras que la influencia emplea medios de tipo ideológico, psíquicos, consiguiendo un control interior, actuando desde dentro y sin suponer desigualdad de recursos entre las partes.

De hecho la relación entre poder e influencia son dinámicas. Hay situaciones con mucho poder y poca influencia (situaciones autoritarias) y situaciones con mucha influencia y poco poder (la

de las minorías activas). Aunque se pueden prever situaciones de gran poder con mucha influencia (la de las élites religiosas o ideológicas) y de poco poder y poca influencia (la de los grupos marginados).

Resumiendo, el poder utiliza recursos materiales y simbólicos que le permitan hacer un cambio de relaciones. El poder tiene que ejercerse, ya que por si mismo no puede mantenerse, requiere de legitimidad.

1.3 INFLUENCIA SOCIAL

En el apartado anterior se ilustro el tema del poder y su relación con otros tópicos dentro de la organización.

En esta sección se define el concepto de influencia social, posteriormente se revisaran dos principales modelos: El modelo funcionalista y el modelo genético. Finalmente se menciona lo reportado recientemente sobre influencia social según Moscovici.

En psicología social, se ha entendido por influencia social la capacidad de un individuo de modificar el comportamiento de otro sin recurrir a la fuerza como la transformación observable en el comportamiento de un miembro de un grupo cuando interactúa con otro u otros o con el grupo en su conjunto. Según Moscovici (1975) la influencia social se convierte en genuino factor de cambio cuando la minoría influye en la mayoría solo por su estilo comportamental y en el ámbito de este por la consistencia de ese estilo; es decir, la minoría sin poder influye y hace cambiar a la mayoría por un comportamiento consistente que acaba por crear conflictos y duda entre los miembros de la mayoría y los conduce a examinar y reevaluar su propia postura cognitiva o valorativa.

1.3.1 MODELO FUNCIONALISTA

Desde el punto de vista de este modelo (según Moscovici, 1975) el proceso de influencia tiene por objeto la reducción de la desviación, la estabilización de las relaciones entre individuos y de los intercambios con el mundo exterior. El proceso de influencia implica que los actos de aquellos que siguen la norma son funcionales y adaptativos, mientras que los que se apartan de la norma o van contra ella son considerados como disfuncionales y no adaptativos.

La conformidad se presenta como una exigencia del sistema social: conduce al consenso y al equilibrio. Por consiguiente, nada debe cambiar o, al menos, los únicos cambios considerados son los que hacen al sistema aún más funcional, más adaptativo. A fin de lograr este objetivo deben efectuar los cambios aquellos que poseen información o recursos y ocupan posiciones clave: los líderes, la mayoría, los especialistas. Su eficacia es máxima cuando existe un grado elevado de integración y control social.

El modelo consta de los siguientes aspectos:

1.- La influencia puede intervenir cuando hay una fuente y un blanco, se podría decir que la fuente es el emisor de influencia, mientras que el blanco es el receptor de influencia. La transmisión de información, se ejerce de la fuente hacia el blanco de la interacción, pero no en el sentido inverso.

En el modelo funcionalista el papel de la fuente de influencia (emisor) y el papel del blanco de influencia (receptor) están delimitados y establecidos con precisión. Las descripciones del emisor se refieren siempre al grupo, a su representantes legítimos (líderes, delegados, etc.) o a las personas que, de un modo u otro detentan el poder y los recursos.

La consecuencia de esta asimetría fundamental es que el punto de vista de la mayoría goza del prestigio de la verdad y de la norma, y expresa al sistema social en su conjunto. El punto de vista de la minoría, o cualquier opinión que refleje un punto de vista diferente, se considera producto del error o de la desviación. Considerándose desviante a todo individuo que se comporta de manera diferente de lo previsto por el grupo o por la cultura en que se desenvuelve.

El punto de vista de la mayoría es la única opción justa, normativa; el punto de vista de la minoría no es simplemente el punto de vista, es un vacío, una no-opinión, definida como no mayoritaria, como anómica.

La relación se concibe como unidireccional: el grupo, la fuente de influencia, toma su propia decisión sobre la base de los estímulos, del código y de los juicios que el ha instaurado, mientras que los juicios, el código y los estímulos de la minoría o de los individuos que son evidentemente blancos de influencia, están determinados por el grupo.

Una vez supuesta esta asimetría, uno de los compañeros sociales se define como activo y abierto al cambio y el otro como esencialmente pasivo y sometido al cambio. Todo lo que constituye un derecho o un acto positivo para el primero se convierte en una

obligación o una privación para el segundo y una complementariedad de los papeles quita toda posibilidad de interacción real. Encerrado en esta situación, el individuo o el grupo minoritario no tiene más que una escapatoria: la desviación o la independencia, es decir, la retirada, que implica la amenaza de aislamiento en el seno del grupo y frente a él; la pasividad conformista toma la coloración positiva de adaptación lograda, mientras que la actividad, la actitud individualista connotan la inadaptación. La independencia se considera una resistencia a la presión colectiva como una especie de pasividad activa. La no conformidad está igualmente considerada como una protesta, una ruptura de las relaciones y no como una actitud que lleva a modificar estas relaciones.

2) La influencia social tiene por función mantener y reforzar el control social.

Los individuos solo pueden llevar a cabo una acción concertada o constituir un grupo mediante alguna forma de control social. Es preciso que los individuos posean los mismos valores, las mismas normas, los mismos criterios de juicio y que todos los acepten y se refieran a ellos, siendo el entorno único y semejante para todos.

Las normas denominadas "comunes" son inevitablemente las normas de la mayoría o de la unidad. Toda desviación con respecto a estas normas implica dos cosas en el individuo: por una parte una resistencia, una no conformidad que amenaza el movimiento de grupo, por otra parte una carencia: el individuo no conoce la respuesta adecuada, no es capaz de descubrir cuales son las buenas respuestas.

La importancia cuantitativa de la influencia se mide por el desplazamiento de la opinión del desviante hacia el parecer del grupo lo cual refleja la sumisión a los otros y la pérdida de individualidad.

3.- Las relaciones de dependencia determinan la dirección y la importancia de la influencia social ejercida en un grupo.

La dependencia explica los efectos de la influencia, se admite su acción cada vez que se advierte un cambio de opinión o de juicio.

Al hablar de minorías no se hace referencia al número, sino a la desigualdad en el reparto del poder, a la lógica de la dominación. La jerarquía social expresa directamente esta desigualdad.

Cada individuo independientemente de su rango, acepta la influencia y tiende a conformarse para obtener la aprobación de los otros. Otros factores, como la competencia, aseguran la autoridad del individuo en seno del grupo y lo realzan como jefe de influencia.

Las personas que se desvian delatan una mayor tendencia al cambio que las personas que están de acuerdo entre sí y con las normas del grupo FESTINGER (1952).

Las razones de esta tendencia al cambio se reducen a dos categorías de dependencia:

a) la dependencia de efecto que se observa en las situaciones en que individuos desviantes u otros miembros del grupo tienen problemas de personalidad (JONES y GERARD 1967). Las necesidades de afiliación de aprobación social como de estima de sí, son diferentes aspectos bajo los que se manifiesta la necesidad de los demás que parece estar muy estrechamente ligada a la influencia. Los individuos que experimentan con fuerza estas necesidades de afiliación, de estima de sí, etc. Son más propensos a conformarse que los que experimentan estas necesidades en menor grado. Están menos capacitados para resistir a la presión social y se sienten más inclinados a seguir a la mayoría y a los líderes, esperando así hacerse aceptar. Cuanto mayor es la necesidad de aprobación de un individuo, mayor es su conformismo.

b) la dependencia de información corresponde a la tendencia que tienen los individuos a buscar la exactitud objetiva en sus juicios sobre los fenómenos a intentar mayor la ratificación de sus juicios, de este modo, adaptarse al entorno. Cuando creen no poder lograr este objetivo por sí mismos, se ven obligados a recurrir a otros individuos para juzgar y verificar sus propios juicios. El paso inevitable de la adaptación individual a la adaptación social de la dependencia directa del entorno a la dependencia a través de los otros, abre el camino a la influencia.

Se describe el proceso de influencia social en función de los siguientes modelos de sumisión:

- sumisión de los individuos situados por debajo de la jerarquía de rango y de poder respecto a las personas que están en la cima de la jerarquía.
 - sumisión de los individuos que no pueden adaptarse a su entorno de modo autónomo respecto a los individuos capaces de adaptarse de modo autónomo.
 - sumisión de los individuos cuya organización psicológica está orientada hacia los otros y que son virtualmente desviantes respecto a los individuos que no son virtualmente desviantes.
- 4.- Las formas adoptadas por los procesos de influencia están determinadas por estados de incertidumbre y por la necesidad de reducir esta.

Un aumento de la ambigüedad o una supresión de los criterios objetivos se traduce en un estado de incertidumbre interna en los individuos. A partir de este momento, están predispuestos a someterse a la influencia de los demás:

- a) cuanto menos estructurados estén el estímulo, el objeto o la situación en que se ejerce la influencia, mayor es esta.
- b) la influencia es mucho mayor cuando está en juego un estímulo social complejo o un juicio de valor que cuando se trata de un estímulo material simple de un juicio de hecho.
- c) cuanto más insegura se siente una persona en sus opiniones y juicios mayor es su propensión a ser influida.
- d) cuanto menos segura se siente una persona de sus aptitudes sensoriales e intelectuales, más dispuesta está a aceptar la

influencia de alguien al que atribuye capacidades sensoriales e intelectuales superiores.

El individuo que tiene un entorno a su favor, si está bien adaptado y puede reaccionar a el correctamente. Es capaz de resistir las presiones sociales y de escapar a la inconformidad resultante de su interacción con otros. Cuando no posee un entorno favorable no se adapta ni reacciona correctamente, sede a las presiones sociales y no pude escapar a las inconformidades de la interacción. Es decir, cuando alguien armoniza con la naturaleza, no tiene necesidad de la sociedad; cuando alguien no armoniza con la naturaleza, tiene necesidad de la sociedad. Así es como se representa la interacción en función de las relaciones con esa parte del mundo material considerado como esencial.

La presencia o ausencia de la certeza determina el contraste entre las diferentes formas de influencia. Si el individuo o el subgrupo, está inseguro, busca el apoyo de un mediador de hecho. La influencia está justificada. Pero sino esta inseguro y se conforma a pesar de todo entran en juego otros motivos (subjetivos): el deseo de ser aceptado por el grupo, el poder de la autoridad, etc..

La influencia social puede aceptarse, en la medida en que evoca el deseo del individuo de conservar su rango frente a los demás o bien en la medida en que implica su dependencia respecto a los otros en cuanto a la información sobre si, sobre el mundo circundante. Se puede llamar al primer conjunto de motivos de adhesión al grupo determinantes "normativos" o "motivacionales" el segundo conjunto determinantes "informativos" o "incertidumbre". En la situación normativa, la imagen que la persona se forja de si mismo, queda refleja en las recompensas o los castigos que puede recibir de otros. En la situación informativa, la persona acepta a los otros como fuente de influencia porque los utiliza como fuentes estables de información, el evaluar el mundo que le rodea. En este caso el proceso y la forma de la influencia social corresponde a la necesidad del individuo: este se somete a causa de su dependencia. Si esto sucede, se deduce, de no tener necesidad el grupo; ningún grupo podría influir en el.

5.- El consenso según el proceso de influencia se funda en la norma de objetividad.

Se ha concebido el proceso de influencia como asociado a la norma de objetividad, como no es esta la única norma que rige los intercambios sociales, esta concepción es el reflejo de una cierta opción, de un modo particular de definir estos intercambios. Esta opción implica que las relaciones con los otros están subordinadas a relaciones con los objetos. Implica así mismo, que se atribuye a estos últimos un papel decisivo, activo, no dejando los primeros más que un papel derivado o reactivo en lo concerniente al desarrollo y comportamiento individuales.

6.- Todos los procesos de influencia se consideran desde el ángulo del conformismo; y se supone que el conformismo es la única base de sus características esenciales.

Algunos axiomas del modelo funcionalista son:

- a) el consenso con el grupo y sus representantes es, en todas las circunstancias, no sólo necesario sino también preferible al aislamiento.
- b) la conformidad es favorable al desarrollo social e individual. La desviación es nociva, peligrosa y perjudicial para este desarrollo.
- c) la socialización y el aprendizaje llevan finalmente a la conformidad, mientras que la desviación es el síntoma del fracaso (Mcgillies, 1970).
- d) la conformidad es el mediador de los intercambios entre el grupo y el individuo: en general la conformidad está considerada como el bien o el producto del intercambio y la aprobación social como el elemento de refuerzo o intermediario del intercambio.

La crítica a este modelo, es que el individuo no puede estar aislado y en constante armonía con la sociedad como lo plantea el modelo, debido a que esta en una dinámica interacción con la sociedad, no siendo posible que pueda resistir a las presiones sociales.

Otra crítica al modelo, es que plantea que siempre la influencia se da de la mayoría a la minoría, es decir en un sólo sentido.

1.3.2 MODELO GENETICO O INTERACCIONISTA.

El sistema social formal e informal y el medio ambiente están definidos y producidos por los que participan en ellos o les ponen resistencia.

Los papeles, los status sociales y los recursos psicológicos solo resultan activos y adquieren significación en interacción social. "Las normas que determinan el sentido de la adaptación derivan de transacciones pasadas y presentes entre individuos y grupos no se imponen a ellos del mismo modo ni en idéntico grado". "En consecuencia el normal y el desviante se definen en relación al tiempo, al espacio y la situación particular en la sociedad". "La desviación no es un simple accidente que ocurre en la organización social, una manifestación de patología social, individual, sino que también es un producto de esta organización".

Todo individuo en un grupo y todo grupo en una sociedad es al mismo tiempo fuente potencial y receptor potencial de influencia al margen de la cantidad de poder que el sistema social le atribuya.

PROPOSICIONES DEL MODELO GENETICO (según Mescovici, 1975):

1.- Cada miembro del grupo independientemente de su rango es una fuente y un receptor potenciales de influencia.

La influencia se ejerce en dos direcciones: de la mayoría hacia la minoría y de la minoría hacia la mayoría. Es decir la influencia lejos de ser un efecto unilateral de la fuente sobre el blanco, es un proceso recíproco que implica acción y reacción tanto de la fuente como del blanco. Esto implica la búsqueda, en todos los casos de relaciones simétricas.

Cada parte de un grupo debe ser considerada como emisor y receptor simultáneo de influencia. Es decir cuando hay influencia cada individuo y subgrupo independientemente de su status actúan sobre otros que al mismo tiempo lo hacen sobre ellos. Así una mayoría que intenta imponer sus normas y su punto de vista de una minoría sufre al mismo tiempo la presión que ejerce esta minoría para hacerse comprender y para hacer aceptar sus normas y sus puntos de vista. Correlativamente, cuando una minoría accede a una posición de mayoría, debe ser capaz de comprender las motivaciones y las opiniones que van a adaptar, lo que implica un proceso de adaptación y modificación de estas motivaciones y estas ideas para que se ajusten en lo posible al marco de referencia existente de la minoría.

No es posible separar la emisión y recepción de influencia y fragmentar estos dos aspectos de un proceso único, atribuyendo una parte de la interacción social a la mayoría y otra parte a la minoría.

La minoría, que representa la opinión al comportamiento reprimido o rechazado, revela en público lo que ha ocurrido en privado, la minoría ejerce siempre un cierto influjo sobre la mayoría y puede incitar a modificar su comportamiento o actitud,

para inducirlo a ser más tolerante con lo que antes esta excluido o prohibido.

Evidentemente, cuando una minoría intenta influir a la sociedad en relación a normas o respuestas fuertemente interiorizadas, encuentra una mayor resistencia. Y La obediencia de autoridad como lo ha demostrado Milgram 1974, constituye una de las razones más importantes, pero está al reverso de la moneda: las personas tienden también a dejarse arrastrar por ciertos grupos y unirse a estos porque satisfacen sus necesidades e ideales, porque refuerzan ciertos valores y comportamientos importantes.

La influencia recíproca de una minoría es concebible debido a la existencia permanente de conflictos internos en busca de un consenso unánime y porque los individuos son considerados de modo favorable cuando no poseen ni status social ni poder particular. Pero el simple hecho de ser una minoría, un desviante, no transforma sin más al individuo o al grupo en blanco o fuente de influencia, en parte pasiva o activa del grupo o de la sociedad. Sólo la ausencia o presencia de una posición precisa, de un punto de vista inherente, y una norma propia, determina lo que transforma a la minoría en una fuente o un blanco de influencia.

2.- El cambio social al igual que el control social, constituye funciones de influencia.

El cambio social es el proceso central de la influencia en sus manifestaciones individuales y colectivas. La oposición entre cambio social y control social, está íntimamente unida a la dirección, origen y efectos de la influencia. El carácter crucial de esta oposición reside en el hecho de que canaliza y orienta todo el enfoque de las relaciones sociales.

3.- Los procesos de influencia están directamente unidos con la producción y la reabsorción de los conflictos.

Cuando la influencia se ejerce en el sentido del cambio, el desacuerdo es inevitable, desde el momento que se deja sentir el desacuerdo, es percibido como un estado amenazante creador de angustia. Indica que el frágil pacto de las relaciones, las creencias y el consenso va a ser cuestionado.

Si el conflicto implica incertidumbre y si es una condición previa para la influencia, entonces cuanto mayor es el conflicto más profunda será la influencia.

El conflicto es una condición necesaria de la influencia. Es el punto de partida y el medio para cambiar a los otros, para establecer nuevas relaciones o consolidar las antiguas. La incertidumbre y la ambigüedad son conceptos y estados que derivan del conflicto. La duda nace del encuentro con otro que es diferente y, en la mayor parte de las experiencias, la duda no aparece como un dato sino como un producto de la influencia.

La influencia debe concebirse como un proceso que interviene entre personas o grupos, y en el que el consenso instaura un contrato (una norma) que permite transacciones vitales, es decir, un sistema que hace ciertas reacciones y ciertas opciones más probables que otras.

4.- Los estilos de comportamiento: Cuando un individuo o un subgrupo influye en un grupo, el principal factor de éxito es el estilo de comportamiento.

El estilo de comportamiento está ligado específicamente con los fenómenos de influencia, mientras que la dependencia está vinculada de forma más estrecha a la dimensión de poder de las relaciones sociales.

El estilo de comportamiento, hace referencia a la organización de los comportamientos y las opiniones, al desenvolvimiento y a la intensidad de su expresión; en una palabra, a la "retórica" del comportamiento y de la opinión. Los comportamientos en sí mismos como los sonidos de una lengua tomados individualmente no poseen significación propia. Solo combinados según las intenciones del individuo o del grupo emisor, o según la interpretación de aquellos a los que van dirigidos, pueden tener significado y suscitar una reacción. La repetición del mismo gesto o de la misma palabra puede en unos casos reflejar la terquedad y la rigidez, en otros puede expresar la certeza. Correlativamente, la terquedad y la certeza pueden manifestarse de muchos modos diferentes: por la repetición, el rechazo o la intensidad de los gestos o las palabras.

Los estilos de comportamiento suelen tener a la vez un aspecto simbólico y un aspecto instrumental, que se relacionan con el agente por su forma y con el objeto de la acción por su contenido. Suscitan también deducciones concernientes a estos dos aspectos de su significación. A la vez transmiten significaciones y determinan reacciones en función de estas significaciones.

La persona o el grupo que adopta uno de estos estilos deben si quieren que el estilo sea reconocido o identificado socialmente, cumplir las tres condiciones siguientes:

- a) Tener conciencia de la relación que existe entre el estado interior y los signos externos que ellos utilizan. La certeza se manifiesta en el tono afirmativo, confiado; por ejemplo: la interacción de no hacer concesiones se expresa en la firmeza del comportamiento adecuado.
- b) Utilizar señales de modo sistemático y consistente a fin de evitar un mal entendido por parte del receptor.
- c) Conservar las mismas relaciones entre los comportamientos y las significaciones a lo largo de una interacción, en otros términos, asegurar que las palabras no cambien de significado en el curso de la interacción.

En el intercambio social, estos modos convencionales de organizar el comportamiento tienen por objeto dar al otro grupo o a la otra persona informaciones sobre la posición y la motivación de la persona o del grupo que inicia la interacción. Así, los estilos de comportamiento son sistemas intencionales de signos verbales y/o no verbales que expresan la significación del estado presente y la evolución futura de quienes hacen uso de ellos.

Hay cinco estilos de comportamiento que se describen objetivamente: a) el esfuerzo; b) la autonomía; c) la

consistencia; d) la rigidez; e) la equidad. La consistencia es el unico de los cinco estilos que ha sido objeto de una atención seria y es probablemente el más fundamental.

a) El esfuerzo:

Si un individuo o un grupo se sacrifica mucho para llevar a buen término algún plan concreto, los demás sacaran dos conclusiones: 1. que pone una gran confianza en la elección que ha hecho; 2. que posee una gran capacidad de autoreforzamiento.

Influirán en los procesos sociales aquellos estilos de comportamiento que pongan de manifiesto que el grupo o el individuo implicado esta fuertemente comprometido por una libre opción, y que el fin perseguido se tiene en gran estima, hasta el punto de hacer aceptar voluntariamente sacrificios personales.

b) La autonomía:

Es un valor que, cuando se manifiesta, suscita reacciones positivas. La autonomía implica varios factores. En primer lugar una independencia de juicio y de actitud que refleja la determinación de obrar según los propios principios.

Interviene también la objetividad, es decir, la capacidad de tener en cuenta todos los factores pertinentes y extraer de ellos las conclusiones de modo riguroso, sin dejarse desviar por intereses subjetivos. El extremismo puede también ser un elemento de la autonomía en la medida en que implica una actitud consistente e intransigente.

La sociedad supone siempre que los individuos tienen intereses y motivos ocultos. Se atribuye sus juicios y sus opiniones a razones externas (pertenencia a una clase, atmosfera familiar, etc.) o internas (celos, ambición, etc.).

En consecuencia, se supone también que el comportamiento no es nunca verdaderamente libre, ni en su contenido ni en sus fines. Sin embargo cabe predecir sin riesgos de equivocarse que cuando una persona parece obrar independientemente de los agentes externos o de las fuerzas interiores, su reacción sera aceptada con facilidad por la mayoría de los individuos.

c) La consistencia:

La consistencia en el comportamiento se interpreta como una señal de certeza, como la afirmación de la voluntad de atenerse inquebrantablemente a un punto de vista dado y como reflejo del compromiso por una opción coherente e inflexible.

Cada individuo o cada grupo trata de imponer una organización al entorno material y social, le confirma el conocimiento que tiene de él y de reforzar las reglas que ha adoptado para tratar con él. El individuo y el grupo actúan sobre la realidad, hacen previsiones y adquieren sobre ella un control, deslindando los comportamientos y hechos efimeros y variables de sus fundamentos permanentes e invariantes; introducen una secuencia temporal y causal en una situación en la que todo podria parecer accidental y arbitrario.

La consistencia cumple un papel decisivo en el proceso de adquisición y organización de la información proveniente del

entorno. Este papel corresponde o bien a una consistencia interna intraindividual (consistencia en el tiempo y en las modalidades, según la terminología de Heider) o bien a una consistencia interindividual, social (consenso). Ambas vienen a coincidir, ya que la consistencia en el tiempo y en las modalidades no es sino una especie de consenso que cada cual establece interiormente a fin de armonizar diferentes series de informaciones y de acciones, mientras que el consenso es una forma de consistencia impuesta o buscada por diferentes individuos. Ambas formas de consistencia se traducen en una reducción de la variabilidad de las respuestas. Esta reducción es la manifestación habitual y visible de un modelo de acción a través del cual se obtienen los caracteres deseados y se confirman las dimensiones invariables del mundo social y material, es decir, las normas que determinan el comportamiento. Al menos, el individuo tiene la impresión de que tal es el efecto de la reducción de la variabilidad de las respuestas y tal resulta ser su significación.

En resumen, la consistencia en el comportamiento ejerce influencia. De una parte expresa, o bien una muy firme convicción en circunstancias en que las opiniones son habitualmente menos seguras, o bien una solución de recambio válida a opiniones dominantes. De otra parte, un individuo que sigue un comportamiento consistente no solo parece muy seguro de sí mismo, sino que garantiza también que un acuerdo con él llevara a un consenso sólido y duradero. La consistencia responde además al deseo general de adoptar opiniones o juicios relativamente claros y simples de definir sin ambigüedad las realidades a las que un individuo debe ordinariamente hacer frente.

Puede parecer que requiere demasiada atención, que entraña un comportamiento externo o extraño, pero puede también ejercer un atractivo y constituir un punto de conexión para tendencias de grupos latentes.

La verdadera fuente de influencia es la consistencia del comportamiento en la minoría y no su grado de desviación; el conformismo inicial de una minoría puede reforzar su influencia, pero no es la causa de esta.

d) La rigidez:

El comportamiento rígido, puede ser una causa de la influencia pero puede ser también a veces un obstáculo. En primer lugar, la antipatía nace de los comportamientos que carecen frente a las reacciones ajenas, de finura, flexibilidad y sensibilidad. En segundo lugar el comportamiento rígido es síntoma de conflicto, de negativo a aceptar un compromiso o a hacer concesiones y de una voluntad de imponer el propio punto de vista a toda costa. Tal rigidez puede atribuirse a veces a la incapacidad de un individuo o de un grupo para apreciar ciertos aspectos de la realidad o para abandonar los puntos de vista limitados que se ha impuesto.

Sin embargo, no olvidemos que el comportamiento rígido puede ser simple resultado de una situación en la que la concesión y el compromiso son en realidad imposibles.

La rigidez no se sitúa solo a nivel del comportamiento de la persona o del subgrupo, sino también de la percepción del observador.

La rigidez de la minoría es función de la significación social que le atribuye la mayoría.

Si flexibilidad significa compromiso y sumisión ante la presión del grupo, entonces las posibilidades de modificar las opciones del grupo son ciertamente reducidas. Es lo que han demostrado recientemente Kiesler y Paillak (1975).

Si un individuo o un grupo desea establecer una distancia entre él y otro individuo u otro grupo, o hacerle tomar una posición extrema opuesta a la suya, debe adoptar un estilo rígido de comportamiento.

Indudablemente un estilo rígido de comportamiento puede tener varios efectos negativos sobre la influencia directa:

1) En primer lugar, puede provocar una actitud de rechazo, porque se interpreta a veces como una especie de violencia o de coerción inaceptable, sobre todo si la otra persona no dispone más que de un número limitado de reacciones posibles.

2) El segundo, un efecto desiguado que interviene donde menos se espera. Esto se debe a que, aún cuando una persona desea ponerse de acuerdo con otro individuo u otro subgrupo sobre un tema, la rigidez del comportamiento de este individuo o de este subgrupo puede tener suficiente efecto de repulsión para impedir a esta persona realizar su deseo.

El impacto y el tipo de impacto de los estilos de comportamiento dependen en gran parte del contexto social en el que interviene:

a) La equidad:

Este estilo presenta una cierta solidez, un cierto carácter relevante que permite ver con facilidad la posición del agente individual o colectivo en el campo de la acción social. Desde este punto de vista, este estilo es próximo a la consistencia e interpretado como tal. El estilo de equidad expresa una preocupación por tener en cuenta la postura de los otros. En la interacción con los demás produce el efecto de un deseo de reciprocidad y de interdependencia, de una voluntad de entablar un diálogo auténtico. El individuo o el grupo se presenta como una mente abierta; puede, en cierta medida, sufrir una influencia y puede también influir en los demás. La ausencia de acuerdo con ellos no engendra, en este individuo o este grupo, ni animosidad ni sentido de fracaso, y no excluye otros contactos. No intenta forzar aunque expresa claramente sus preferencias, sus convicciones y sus opiniones. No es indiferente ni busca necesariamente un compromiso, o no está dispuesto a alcanzarlo; está abierto a todas las posibilidades. Dicho de otro modo, todos tienen una probabilidad de ser comprendidos y el juego queda abierto hasta cierto punto. En estas condiciones, los individuos están mejor preparados para someterse a una influencia, a cambiar, porque saben que no son los únicos en hacerlo.

La equidad significa simultáneamente la expresión de un punto de vista particular y la preocupación por la reciprocidad en la expresión de las opiniones.

Mugny Hurbent y Zubel (1973). Supusieron que una forma de comportamiento tan extrema, acompañada de puntos de vista rígidos y de exigencias excesivas, es un estilo de comportamiento menos eficaz que el estilo equitativo, que da la mayoría un cierto margen para influir en la minoría. El estilo equitativo, aún manteniendo una consistencia del comportamiento permite concesiones dentro de un espíritu de tolerancia que a su vez, si la mayoría responde a él hará más aceptable el comportamiento consistente de los desviados. Aún siendo flexible, a fin de influir, una minoría debe ser nómica, evitar la desunión que podría conducir a la anomia. Esto es así, al menos, si la concepción genética es correcta.

5.- El proceso de influencia está determinado por las normas de objetividad, las normas de preferencia y las normas de originalidad.

El consenso tiene dos funciones psicossociológicas. Estas funciones son, para la persona que emite opiniones y juicios, por una parte, ratificar estas opiniones y estos juicios y por otra parte reafirmar su propia identidad. No hay duda de que socialmente es importante ser "exactos", situarse del lado de la exactitud objetiva. Pero es igualmente importante "tener razón", ver que los demás aceptan los juicios y opiniones de uno y, así, ver aprobada la propia individualidad. Estas dos funciones del consenso entran en el proceso de influencia, pero son las normas sociales las que determinan la función que domina y, por tanto, modela las interacciones sociales y los intercambios de influencia.

LA NORMA DE OBJETIVIDAD, se refiere a la necesidad de contrastar opiniones y juicios según el criterio de la exactitud objetiva, de forma que se pueda tomar decisiones en función de la posibilidad de que sean universalmente aceptadas.

La norma de objetividad implica sin duda una presión hacia la conformidad ya que, por definición, no puede haber más que una respuesta exacta y todas las respuestas desviadas son necesariamente falsas. Las desviaciones son intolerantes y deben ser reabsorbidas para que el acuerdo se produzca. Además, los intercambios regidos por la norma de objetividad se centran en el objeto pues son las propiedades y las dimensiones de este las que deciden el valor de los argumentos propuestos.

La norma de objetividad exige que en curso de la interacción social cada cual piense y se comporte en función de la realidad pública, esa realidad que está abierta a la observación de todos, que es la misma para todos y que la entienden fácilmente.

LA NORMA DE PREFERENCIA, que supone la existencia de opiniones más o menos deseables que refleja diferentes gustos esta norma considera el consenso como resultado de una serie de comparaciones entre tales opiniones.

La norma de preferencia presupone, en el límite, la ausencia de presión y una tendencia de la opinión individual a ser única,

admitiendo evidentemente que se permita a todos responder. El juicio se expresa en función de escalas de valores individuales, personales. Si los individuos o los grupos tienen ocasión de comparar sus respuestas, el punto de partida es la escala subjetiva de valores, y todo se examina y decide sobre esta base. En tal caso, el consenso representa una convergencia de gustos el hecho de que todos muestran reacciones y gustos similares.

La norma de preferencia, organiza todos los intercambios al rededor de las realidades privadas de los individuos y de los grupos. Las divergencias en este terreno aparece como divergencias de opiniones y de gusto.

La NORMA DE ORIGINALIDAD, que selecciona los juicios y las opiniones en función del grado de novedad que representan. El consenso selecciona el juicio o la opinión que se considera, a la vez, como más adecuada y más insólita.

La norma de originalidad se sitúa entre las otras dos. Ella crea una presión centrífuga, al verse precisado cada miembro del grupo a tomar una posición singular y evitar imitar las respuestas de los demás, al tiempo que justifica esta posición apelando a un objeto externo o a un campo de actividad profesional, artística o científica. El interés excepcional o la novedad de una posición particular hacen una posibilidad de consenso, pero este consenso se alcanza solo por la demostración tanto de su poder heurístico como desacuerdo con la realidad.

La norma de originalidad combina la realidad pública y la realidad privada. Presupone la existencia de una realidad privada en un individuo o en un grupo, o exige que se cree una.

Fese al aislamiento social, la norma influye aún en cada individuo, pero es a través de la interacción con otros como la realidad privada se transforma en realidad pública y viable para los demás. Paradojicamente, solo cuando esta transformación se hace realidad aparece la singularidad de una idea, de un estilo, de una creencia, de una teoría o de cualquier otra cosa.

La búsqueda de la originalidad es más que nada el deseo de cambiar la realidad de los demás.

5.- Las modalidades de influencia incluyen, además de la conformidad, la normalización y la innovación:

- La conformidad interviene cuando el individuo, comparado con un grupo cuyas opiniones no comparte, se preocupa por saber: como puede evitar estar en desacuerdo con el grupo y como continuar defendiendo su punto de vista cuando el grupo o sus líderes no están de acuerdo con él. La sumisión es inevitable. Quedar aislado o ignorado parece ser un precio demasiado elevado una vez que a perdido la certeza de tener razón y no puede recobrar la confianza inicial en las propias opiniones personales.

La función de la conformidad elimina la desviación que amenaza de modo permanente la integridad de toda entidad social. Esta función de conformidad interviene plenamente y con éxito cuando: a) la mayoría del grupo esta en total acuerdo sobre las actitudes y los juicios, es decir, cuando existe un conjunto preciso y bien definido de respuestas, de normas, etc.

b) la presión social se ejerce sobre un individuo o un subgrupo que está "encerrado" en la cultura del grupo o que no dispone (al menos teóricamente) de una cultura, de un conjunto articulado de respuestas, de normas, etc.; ni de los medios para imponerlos.

- La normalización, cuando en los grupos la influencia recíproca mueve a sus miembros a formular o aceptar compromisos, se habla de normalización. Este concepto hace explícita la presión ejercida de modo recíproco en el curso de las relaciones que tienden a establecer una norma de juicio o de opinión aceptable para todos.

- La innovación, en un grupo o una sociedad, las transformaciones pueden intervenir de muchas maneras; a veces son importantes y llamativas, otras veces son secundarias y pasan casi inadvertidas.

Se hace una distinción entre la innovación "desde arriba" y la innovación "desde abajo". La primera comprende los cambios introducidos por los líderes, es decir, por las personas que poseen la autoridad necesaria para imponer nuevos comportamientos a sus adeptos o para persuadirlos a aceptar comportamientos desviantes.

El proceso de cambio y de innovación desde abajo, donde el cambio resulta de la acción de una minoría que no posee un estatus privilegiado en posición social ni en su competencia. Se presentan dos situaciones típicas que la minoría debe de afrontar:

- La mayoría no posee normas o ideas bien definidas a priori sobre un problema específico.

- La mayoría posee estas normas o estas ideas alrededor de las cuales a establecido un consenso implícito.

En el primer caso, la innovación equivale a la creación de nuevas actitudes, y en el segundo implica un cambio de las actitudes o de los juicios existentes.

Lo que se ha reportado recientemente respecto a la influencia social, según Moscoviçi 1983, en donde la mayoría se inclina al silencio por miedo de desatar un conflicto, mientras que las minorías hablan, pues no pueden evitar el conflicto si quieren provocar un cambio de opinión en su favor. Sin embargo, es mucho más importante a este respecto la manera en que se habla o se calla. Cuando un individuo o un grupo con intenciones de ejercer una influencia, los partidarios o adversarios, están divididos entre la admiración y la repulsión, y no saben como juzgar el comportamiento del individuo o del grupo.

El comportamiento terco de un individuo o de un grupo, puede parecerle al grupo totalmente absurdo. Y sin embargo, los mismos partidarios pueden estar fascinados por él y ser influidos, sin saberlo, por una minoría consistente y resuelta.

Se ha podido mostrar que la capacidad de desencadenar el conflicto y el estilo de comportamiento (consistencia, extremismo, etc.), explica una parte esencial de la influencia social.

Aún cuando la mayoría les niega toda competencia, las minorías pueden actuar de manera persuasiva siempre que defiendan resueltamente su punto de vista.

La influencia del desviante sobre el grupo es tanto mayor cuanto que aumenta la presión a la conformidad.

Las minorías actúan, por así decirlo, por incubación social de su lenguaje y de sus comportamientos, una incubación que se puede comparar con la de un virus en el organismo o de una idea en la cabeza de un investigador. En una primera fase, pueden romper la resistencia habitual a la persuasión y modificar las actitudes, las concepciones de manera indirecta, discreta y rodeando la consciencia. Los mensajes desviantes que pueden ser consistentes o extremistas circulan durante cierto tiempo y se propagan en el cuerpo social aparentemente sin que nada se modifique o sin que se observe cambio alguno.

En la segunda fase cada individuo se percata de sus nuevas actitudes y percepciones y se expresaría en la esfera privada de manera desviante, sin saber que los demás individuos han sido sometidos a la misma presión y han seguido una evolución semejante.

Los efectos de la influencia oculta no se manifiestan para todos sino que cuando termina la fase de incubación. Entonces salen bruscamente a la superficie las ideas y los modos de comportamiento nuevos.

La tercera fase del proceso de influencia es, la de la expansión súbita y de la difusión rápida de opiniones hasta entonces minoritarias en todas las corrientes de la sociedad. El proceso de influencia pasa prácticamente de un día para otro del estado latente al estado manifiesto (Citado en Moscovici, 1981).

1.4 SUPERVISORES

En páginas anteriores se señalaron algunos tópicos que ilustran la importancia acerca del tema de la influencia social. A continuación se describe el concepto de supervisor, objetivos y funciones que desempeña, y su intervención en relación a quejas, órdenes, instrucciones y reglas.

La palabra supervisión deriva de "super": sobre; y de "visum": ver; por lo tanto, implica: ver sobre, revisar, vigilar.

La acción supervisora, consiste en vigilar y guiar a los trabajadores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, suponiendo "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

La supervisión es una parte de la función de dirección del personal.

Literalmente significa: "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia, es una actividad que debe ejercer un superior. Revisión, que quiere decir "volver a ver", es una actividad que puede realizar cualquiera, independientemente de su nivel.

Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Supervisor es todo jefe intermedio, que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica.

En consecuencia hay varios niveles de supervisión en la estructura administrativa. El supervisor de primera línea supervisa directamente a los trabajadores. En los demás niveles de supervisión, el supervisor puede tener a uno o más supervisores a su cargo.

Todo supervisor tiene características y actividades comunes, sin importar su rango. Sin embargo su labor se ve matizada por el nivel que ocupa.

Todo supervisor, por su doble carácter de jefe y subordinado a la vez, tiene deberes para con sus superiores y para con sus subalternos. Es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución (TCA).

1.4.1 OBJETIVOS DEL SUPERVISOR

Contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

Lograr, en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua.

Esto es, crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.

Mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite la labor del supervisor (TCA).

1.4.2 FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Todo supervisor necesita:

- a) distribuir el trabajo
- b) saber tratar a su personal (relaciones humanas)
- c) calificar a su personal
- d) instruir a su personal
- e) recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- f) realizar entrevistas con estos
- g) hacer informes, reportes, etc.
- h) conducir reuniones, aunque sean pequeñas
- y) mejorar al máximo los sistemas a su cargo
- 3) coordinarse con los demás jefes
- k) requiere, sobre todo mantener la disciplina

1.4.3 LAS QUEJAS

Las quejas manifiestan una inconformidad del trabajador que da a conocer a sus superiores.

La atención de las quejas tienen por objeto:

- a) eliminar inconformidades del personal, que afecten su trabajo
- b) prevenir conflictos colectivos y evitar los daños que estos traen consigo
- c) corregir irregularidades en la administración.

La queja puede ser fundada o infundada, pero en todo caso revela un estado de insatisfacción del trabajador que la presenta, que afecta su eficiencia. Por ello debe ser atendida.

Cuando no existen canales fluidos y procedimientos establecidos para tramitar las quejas, las inconformidades que entrañan pueden traducirse en conflictos colectivos, con daños a los bienes y aún a las personas.

La existencia de una queja generalmente revela que algo anda mal en la organización o funcionamiento de la institución. Un buen sistema de quejas proporciona la oportunidad de corregirlo.

Generalmente las políticas y procedimientos para tramitar las quejas son fijadas por la alta dirección. Sin embargo en ellos se otorga al supervisor una intervención definitiva. La actuación de este debe ser:

- a) escuchar atentamente
 - b) investigar objetivamente
 - c) juzgar ecuanímente
 - d) tomar medidas de acuerdo con su autoridad
 - e) comunicar la resolución
 - f) controlar la decisión
- (TCA)

1.4.4 LAS ORDENES

Las órdenes sirven para mandar a otros lo que deben o no deben hacer. Se basan en la autoridad de quien las da sobre quién las recibe: representan el ejercicio de la autoridad, que por tanto debe estar bien definida y ampliamente difundida.

Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Son siempre concretas y exigen cumplimiento por parte del subordinado.

Las órdenes pueden darse por cualquier medio, a través de palabras habladas, escritas o de señales. También en entrevistas o reuniones, o por teléfono o magnavoz.

Pueden significar una comunicación de individuo a individuo, de individuo a grupo o de grupo a grupo, como las órdenes que deben emanar de un cuerpo colegiado y constar en algún documento suscrito por sus miembros.

Es importante recordar que una orden puede cumplirse por una o varias de las siguientes razones:

- a) por los beneficios que reporte su cumplimiento
- b) por temor a las consecuencias de su incumplimiento
- c) por lealtad a la persona de quien emana
- d) por reconocimiento de la autoridad de quien la da
- e) por simple hábito de obedecer

Así mismo hay varios grados de cumplimiento de las órdenes:

- a) con aceptación plena
 - b) con obediencia pasiva
 - c) con resistencia o actitud no cooperativa
- (TCA)

1.4.5 LAS INSTRUCCIONES

Las instrucciones son preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada.

Las instrucciones recalcan "la forma de hacerlo", y el acatarlas ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada de un trabajo.

Son por tanto comunicaciones menos concretas, de carácter más general que las órdenes y se refieren a situaciones de mucho mayor amplitud.

Persiguen la uniformidad en la ejecución de las tareas, y son muy útiles en el entrenamiento de los trabajadores y en la prevención de accidentes (TCA).

1.4.6 LAS REGLAS

Las reglas son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad y sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas.

Mientras las instrucciones se ocupan de "como hacer una tarea", o sea de "procedimientos", las reglas contienen y comunican normas.

Las reglas normalmente están contenidas en reglamentos, que usualmente establecen acciones disciplinarias para quienes los infringen.

Las reglas deben constar por escrito. Deben ser impersonales y aplicarse a todas las personas que estén en la situación que prevén.

CARACTERISTICAS COMUNES A INSTRUCCIONES Y REGLAS

No obstante sus diferencias, tanto las instrucciones como las reglas facilitan la supervisión, porque tienen las siguientes ventajas comunes:

- Persiguen uniformidad en la ejecución de las tareas y en el comportamiento del personal. Señalan una forma de conducta que debe seguirse cuando se presente una situación determinada.
- Ayudan a la coordinación. Sirven para que la actuación de las partes guarde relación con las necesidades del conjunto.
- Ahorran tiempo y esfuerzo de los supervisores. Estos no tienen que decidir y ordenar en cada situación de trabajo que se presente. En los casos que suelen repetirse, basta una sola

decisión previa consignada en una regla o en una instrucción. No es necesario acudir a los niveles superiores para toda decisión.

- Dan normas para la evaluación del desempeño. De hecho, las instrucciones y las reglas constituyen normas mediante las cuales puede evaluarse el comportamiento de los subordinados. Sirven de fundamento para las sanciones disciplinarias (TCA).

En este apartado se trataron algunos puntos respecto al supervisor, debido a que es parte medular, ya que funge como enlace entre el personal a su cargo y la alta dirección. En la siguiente sección se discuten algunos temas relacionados con la forma más eficiente de ejercer la supervisión.

1.5 LAS SANCIONES DE LA AUTORIDAD

La relación superior-subordinado es una de los muchos posibles ejemplos de la representación de papeles que caracteriza amplias áreas del comportamiento humano. Quizá la más importante para tal representación de papeles sea la costumbre. Esto es, una gran cantidad de comportamiento no requiere mayor explicación que de acuerdo con las circunstancias, es la conducta socialmente "esperada".

Existen varios factores específicos que inducen la aceptación de la autoridad en la organización. En un sentido amplio podrían llamarse "sanciones", aun cuando tal palabra esta limitada al estímulo que actúa mediante un castigo, en tanto que algunos de los factores que se añaden a continuación se clasifican más adecuadamente como recompensas.

1.- Las sanciones sociales son las primeras que se observan, y quizá las de más importancia. La sociedad no sólo fija las expectativas de obediencia del individuo ante ciertas situaciones sociales, sino que el individuo que no acepta este papel sentirá, en una u otra forma la desaprobación de sus semejantes.

2.- Las diferencias psicológicas entre los individuos pueden representar una parte importante para reforzar tales relaciones. Aunque el estudio del liderazgo está muy primitivo, hay ciertas indicaciones de que puede haber determinados tipos de personalidad que dirigen y otros que siguen.

3.- El propósito ha sido subrayado por los estudiosos de la administración como una sanción de primera importancia. En las organizaciones voluntarias han contribuido a los esfuerzos en gran parte porque el contribuyente es simpatizador con el propósito de la organización. Esta dispuesto a obedecer órdenes porque se da cuenta de que la coordinación lograda por ellas es útil para el logro del propósito colectivo.

El subordinado debe tener la confianza de que la orden se emite para fomentar un propósito con el cual simpatiza. Segundo, debe tener confianza de que la orden será efectiva para lograr este propósito esta confianza puede estar basada meros en su propio conocimiento de la exactitud de la orden (en realidad, tal aceptación podría caer fuera de nuestra definición de autoridad) que en su fe en la habilidad de quienes la emitieron, en su reconocimiento de que ellos poseen información que el no tiene y por darse cuenta de que sus esfuerzos y los de sus compañeros de trabajo serian ineficaces para alcanzar el objetivo deseado, sin cierta coordinación por parte de los de arriba. Dentro de ciertos límites, inclusive, aceptaría órdenes que sabe son incorrectos, porque no desea desafiar o desagustar un sistema de autoridad que cree beneficios para sus objetivos a largo plazo.

4.- En nuestra sociedad, las sanciones más formales están basadas en la relación entre el trabajo y en la seguridad económica y status. Así pues, la obediencia puede ser el precio por conservar el puesto, percibiendo un salario elevado, u otras ventajas. El hecho de que la mayoría de las organizaciones tolerarán grandes

dosis de insubordinación -en especial si no esta expresada verbalmente- sin que haya despidos, y de que muchos miembros de la organización no estén deseosos de ser promovidos, disminuye la importancia de estas sanciones como medio de lograr la aceptación de la autoridad en el trabajo diario de la organización.

5.- La simple falta de voluntad o de inclinación para aceptar responsabilidades puede ser una razón de mayor importancia para aceptar las decisiones tomadas por otros. Si la tarea asignada no es indebidamente desagradable, muchos individuos preferirían que se les dijera lo que deben hacer a verse obligados a tomar ellos mismos las decisiones. En realidad, esta es una característica probable de la mayoría de los individuos cuando la decisión en cuestión se encuentra fuera del área de su experiencia y competencia.

Cualquiera que tenga empleados bajo su responsabilidad debe estar preparado para tratarlos. Su jerarquía le obliga a conocer de todo lo que sea sometido a su consideración, en relación con todos los que dependen de él; tiene que estar siempre atento a los problemas que se presenten con motivo de trabajo, para resolverlos en forma satisfactoria, armonizando los intereses de los trabajadores con los de la empresa.

Un jefe debe, particularmente, satisfacer todas las demandas legítimas de sus subordinados, para evitar cualquier motivo de queja de parte de ellos. Muchos jefes no asumen íntegramente esta responsabilidad y dejan que las cosas se resuelvan por sí solas; en ocasiones hasta esperan que fracase algún empleado, para intervenir directamente y hacer gala de sus conocimientos, sin darse cuenta que, de esta manera, nunca se identificaran con sus subordinados y menos aún lograrán su colaboración.

El subordinado se siente insatisfecho cuando su jefe lo abandona a sus propios medios o cuando lo minimiza y nace en el un sentimiento de hostilidad que puede manifestarse de muy distintas maneras; puede incluso, considerar incapaz a su superior y caer en la tentación de querer demostrarse, con lo cual cometerá un grave error y ciertamente resultara victima de la situación.

Si un supervisor, con motivo fundado, se considera en el deber de amonestar a un subordinado, tiene que estar convencido de la responsabilidad del inculpadao, puesto que la amonestación tiene como finalidad hacer ver al inferior jerárquico que su comportamiento no está de acuerdo con las normas que debe seguir en el trabajo; la amonestación, por otra parte, debe reunir determinadas condiciones para que sea eficaz. Forma parte de un procedimiento correccional, así que tendrá que hacerse en términos energicos, graduales, según se trate de la primera, segunda o tercera falta cometida.

La amonestación puede ser verbal o por escrito, pero en todo caso se prevendrá al infractor de que puede hacerse acreedor a una sanción mayor en caso de reincidencia. Cualquier tipo de

sanción de que se trate, deberá estar prevista en el reglamento interior de trabajo.

El supervisor desempeña, además, un importante papel como agente de coordinación en el aspecto relaciones dentro de la empresa: representa a la gerencia ante sus subordinados y representa a sus subordinados ante la gerencia, estableciendo la intercomunicación que hace posible una relación eficaz entre los niveles correspondientes.

Cuando en este campo el supervisor establece comunicación con sus subordinados, su función tiene por objeto:

- a) Canalizar hacia ellos las decisiones del superior, explicándoles a fondo y, de ser posible, proporcionándoles la información básica en que están fundadas.
- b) Transmitirles nuevas instrucciones cuando éstas provengan de un nivel más alto, procurando hacerlo de manera que la transición sea suave.
- c) Motivarlos a fin de obtener su apoyo y, de esta manera, conseguir de ellos un buen desempeño.

Cuando el supervisor establece comunicación con sus superiores, su función está encaminada a hacerles llegar información referente al personal a su cargo, respecto a todo lo que se relacione con la marcha de su departamento, muy especialmente cuando se trate de los siguientes aspectos:

- a) Las necesidades de su grupo en lo concerniente a los propósitos de colaboración con otros grupos de la empresa.
- b) Las necesidades materiales de los miembros del grupo, en términos individuales, respecto a salarios y otros beneficios.
- c) La interpretación que haga respecto a resultados obtenidos en el grupo, en lo que se refiere a la aplicación de directivas y políticas de la empresa.

Un jefe que trata de cumplir eficazmente con su función, siempre se preocupa por encontrar armonía entre los objetivos individuales de los subordinados y el objetivo general de su departamento y de la empresa, y si logra buenos resultados se sentirá satisfecho, pues tendrá la convicción de que, con su esfuerzo ha contribuido a la prosperidad de la empresa, lo que significa también su propia prosperidad y la de todos.

1.5.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE AUTORIDAD DEL JEFE

1.- Recompensas alternas: Puesto que la probabilidad de que los individuos desempeñen una actividad varía con el valor que para ellos tengan las recompensas que obtienen por el desempeño, y puesto que una orden específica una actividad que debe ejecutarse, la autoridad del jefe es mayor cuanto más valiosas sean las recompensas que proporciona, y cuanto más frecuentemente las proporcione. El valor relativo de las recompensas que proporciona disminuye con el valor de las recompensas alternas que pueden procurarse sus subordinados por actividades distintas a la obediencia a sus órdenes. El factor de las recompensas alternas conduce al factor 2.

2.- Poder: La autoridad de un jefe es mayor cuanto más completamente monopolice la capacidad para otorgar recompensas y los castigos que puedan obtener sus subordinados por sus actividades. El grado de monopolización es aquel hasta el cual solo él es la posible fuente de recompensas a sus subordinados, el grado hasta el cual no haya otra fuente alternativa de recompensas aparte de las que él proporciona. Recuerdese que el monopolio del poder para castigar también es un monopolio del poder para suspender el castigo, y esto es gratificante. Al mismo tiempo, el uso del castigo o la amenaza del mismo no es probable que tenga el mismo efecto que la recompensa, ya que ello origina reacciones de escape y de hostilidad emocional. El grado de monopolio de las recompensas y de los castigos es el factor de poder en la autoridad.

3.- Éxito: Como la probabilidad de que un individuo ejecute una actividad depende de su experiencia anterior en obtener recompensas por la ejecución de esa actividad, la autoridad de un jefe es mayor cuando con más frecuencia, en la experiencia previa de sus seguidores, la obediencia a sus órdenes los haya producido recompensa. Si la obediencia a sus órdenes a dado como resultado que sean recompensados por otras personas o por el ambiente físico, es probable que obedezcan los órdenes del jefe en el futuro.

4.- Valores compartidos: la autoridad de un líder es mayor cuanto más grande sea el número de sus subordinados que encuentren beneficios los mismos resultados que él; esto es, cuanto mayor sea el número de aquellos cuyos valores sean similares a los propios. Este factor es de particular importancia cuando los resultados beneficiosos sólo pueden obtenerse por los esfuerzos combinados de los subordinados. Si algún subordinado desobedece alguna orden del jefe designada para obtener tales resultados, su acción es una amenaza para los demás, quienes se puede contar que presenten implícita o explícitamente una contra-amenaza suspendiendo recompensas sociales -aprobación, interacción- al individuo desobediente. Esta contra amenaza es probable que sea tanto más efectiva cuanto más sea el tiempo que los subordinados hayan estado juntos.

5.- Justicia: la autoridad de un jefe quizá sea más grande cuanto más plenamente su comportamiento en la distribución de

recompensas y castigos a sus subordinados, haya realizado la condición de la justicia distributiva, en la forma en que ellos la ven. La justicia distributiva es la condición en la cual las recompensas y castigos se ven que son proporcionales a las contribuciones. La razón de por que este factor es de importancia, es que la injusticia distributiva, es probable que origine enojo, y este estado emocional es uno en el cual cualquier actividad que lastima la fuente de la injusticia está propensa a ser beneficiosa. En el caso de un jefe injusto, la desobediencia a sus órdenes se ve precisamente como tal actividad.

La probabilidad de que sea ejecutada una actividad depende del valor de la recompensa y del grado de su éxito para obtenerla. Por lo tanto, un jefe cuyas órdenes no son obedecidas es probable que emita menos órdenes en el futuro.

EL SUPERVISOR MAS EFICIENTE

- Antiguamente era una creencia común que el tipo de supervisión que ejercían mayor presión sobre los empleados, para obtener mayor producción y que sostenía rigidamente los procedimientos establecidos, rendiría los mejores resultados.

- Se suponía que al dar una atención cercana a las actividades de operación se producía una gran cantidad de alta calidad en forma natural.

- Contrario a esta creencia, sin embargo, la evidencia experimental muestra muy claramente que el supervisor centrado en las operaciones es menos efectivo, en términos de producción, que el supervisor centrado en el empleado; este da atención a las personas que efectúan el trabajo, logra altas metas de rendimiento y crea entusiasmo por alcanzarlas.

- Los resultados de diversas investigaciones demuestran, en términos generales, que el supervisor que centra su atención en el empleado es más efectivo que el supervisor que lo hace en el trabajo. El 86% de los supervisores de grupos productivos centran su interés en el empleado, mientras que el 70% de los supervisores de grupos improductivos centran su atención en el trabajo (citado en TCA).

Entre los supervisores de corte tradicional es frecuente encontrar el tabú de la infabilidad de que el jefe nunca se equivoca. Lo cual dará como resultado que el jefe no haga partícipe a sus subordinados de sus dudas, ni cambiar de opinión cuando se amerite.

El supervisor actual no debe vacilar. Debe mantener su reputación de saber lo que quiere y mantenerla.

Deberá dar órdenes, precisas, terminantes, usando palabras sencillas con un lenguaje directo para que sean fácilmente comprensibles, nunca redactadas para esquivar posibles responsabilidades.

Es de vital importancia el mandar con tranquila firmeza y seguridad de ser obedecido. Lograr una comunicación sincera

estableciendo líneas de comunicación rápidas y eficaces de lo cual se nutrirá la empresa.

El supervisor debe subordinar y armonizar su autoridad a las exigencias del bien común y nunca abusar de su autoridad, ni tolerar abusos de sus subordinados directos.

El jefe debe guardar un equilibrio en su personalidad, manteniendo estabilidad emocional sin caer en extremismos. El supervisor puede presentar bondad y paciencia pero mostrar una firme voluntad de llegar a la meta fijada. No existe un mando eficaz sin afecto ni amor; la voluntad impuesta no logra lo que pretende.

El dirigente debe respetar la autoridad de sus propios superiores, dando el ejemplo a sus subordinados. El derecho a mandar a los demás se justifica también por la capacidad para obedecer. La falta de disciplina del superior o de respeto hacia una norma es un medio seguro de perder autoridad ante los subordinados (TCA).

1.5.2 PRINCIPIOS DE SUPERVISION

La investigación de los hechos reales que forman la vida cotidiana del supervisor, sistematizando los métodos de información, ordenando las experiencias y valorando los resultados, a permitido la formulación de los siguientes principios generales de supervisión:

- PRINCIPIO DE LA MOTIVACION. Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (racionales o emocionales) para hacerlo.

Un jefe que se caracterice por su eficacia debe establecer, entre los que dependen de él, ciertos principios motivadores que les sirvan de estímulo, tales como:

a) su ejemplo personal.- si pretende obtener un mejor rendimiento de otros, tendrá que mostrar la medida en que lo desea mediante sus propias acciones.

b) otorgar recompensas en forma regular.- cualquier empleado se siente motivado si esta seguro de que a un mejor trabajo corresponde siempre una recompensa y cuando un jefe encuentra los merecimientos necesarios para hacerlo, puede otorgar esta recompensa.

c) mantener un determinado ritmo de trabajo.- a todo empleado le interesa alcanzar los objetivos propuestos si está motivado, y si el jefe establece altas normas valorativas de trabajo todos se esforzaran por alcanzarlas si saben que pueden hacerlo, pero pierden rápidamente su entusiasmo si se dan cuenta de que su esfuerzo no produce resultados satisfactorios, pues no les interesa esforzarse por algo que no es factible.

En todo caso, siempre las necesidades de la motivación se encuentran directamente relacionadas con el trabajo y deben ser satisfechas sobre una base individual, tomando en cuenta que el dinero no motiva necesariamente al hombre.

- PRINCIPIO DE LA INFORMACION. No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

- PRINCIPIO DE LA LIBERTAD EN EL TRABAJO Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO. El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y esta en una forma de lograrlo.

- PRINCIPIO DE APRENDIZAJE. No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considera eficiente.

- PRINCIPIO DE LA GRATITUD. Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

- PRINCIPIO DE LA REPRESENTACION. El trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.

- PRINCIPIO DEL ORDEN. El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si estos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común (TCA).

1.6. CONDUCTAS EN LA AUTORIDAD Y EL MANDO

En la sección anterior se ilustraron algunos aspectos respecto a la forma más eficiente de ejercer la supervisión.

En el presente apartado se describe la clasificación de los tipos de supervisores y las características principales de cada uno.

TIPOS DE SUPERVISORES

Se han aprovechado los resultados de diversas investigaciones para establecer los distintos tipos de supervisores, de acuerdo con la actitud y el trato que dan al personal a sus órdenes:

- a) Autocrático
- b) Paternal
- c) Despreocupado
- d) Democrata
- e) Burocrata
- f) Maquiavélico

a) SUPERVISOR AUTOCRATICO

- Se caracteriza por no considerar el punto de vista del subordinado y ejercer la autoridad más bien basada en el poder que en la razón.

- En general se le considera estricto, desconsiderado y su régimen de supervisión arbitrario, impuesto por la voluntad de un solo hombre.

- Su imagen es la de capataz de antaño que dirige, manda e inspecciona a la gente sobre la cual tiene autoridad, en tal forma que nadie olvide jamás que él es verdaderamente el patrón.

- Esclaviza a su gente con frecuencia, utilizando su autoridad como si fuera un látigo y exige total obediencia de sus inferiores.

- Siempre está detrás de sus subordinados diciéndoles lo que tienen que hacer, como tienen que hacerlo y se asegura de que estén en su trabajo.

- Cuando no está encima de ellos, vigilándolos, esta rehaciendo las cosas que el considera se debieran hacer de otro modo.

- Cree que no tiene tiempo para conocer a sus subordinados, pero en realidad no tiene interés en hacerlo.

La comunicación es en un solo sentido. Él habla y explica y nadie le responde. Si se llega a dar la comunicación hacia arriba es para saludar o decir que el trabajo está terminado. La única comunicación que es importante y que existe para él es la formal y trata de eliminar la informal. Es responsable de las políticas, pero no respeta el carácter social de las personas. Su preocupación es tratar de eliminar la comunicación informal ya que él piensa que es perder el tiempo.

Se dan órdenes en forma tajante, exige el cumplimiento en forma autoritaria. Las órdenes claras y comprensibles son muy importantes para él. El subordinado debe hacer solamente lo que

se le ordena, si no obedece, el jefe utiliza la presión de la autoridad para que el trabajo sea ejecutado tal y como se desea por parte de sus superiores.

Si existen quejas las ignora ya que quiere mantener un camino libre de quejas. Las quejas son oportunidades de perder el tiempo. Avergüenza y ridiculiza a las personas que se quejan para eliminarlas, pero siempre van a existir quejas aunque no se las manifiestan y se crean chismes sobre la manera como los dirigen, sobre el control. Las quejas se incrementan pero a él no le interesa. El desmotiva todo intento de quejas. Este dirigente no reconoce errores, piensa que todo está bien y que no hay razón para quejarse, que las políticas están bien.

Va a haber muchas equivocaciones como es lógico y el dirigente siempre va a encontrar al culpable sea o no. Investiga concienzudamente para ver quien hizo el error y si no logra detectarlo, de todos modos señala a un culpable.

La base de este supervisor es la autoridad obediencia. Cuando el trabajador manifiesta sentimientos hostiles toda la base de su actuación se viene abajo. Como no tolera una queja, siente que es una falta de respeto a su autoridad. No es tolerante para él y si le importa el que dirán pero de manera negativa. Si una queja se incrementa de tal manera que se desarrollen sentimientos hostiles termina toda relación con el trabajador; lo despide, lo cambia de departamento.

Realiza una evaluación dura, no hay mucha objetividad, a la hora en que está evaluando a sus trabajadores; a los que lo hacen bien no los felicita sino que les dice que así tenía que ser y a los que lo hacen mal les suelta un sermón, no da incentivos a su gente.

En el ambiente de un departamento o en toda la empresa con este estilo, existen fuertes conflictos entre el personal; hay tensiones y desunión ante estos conflictos y entre las disciplinas y fallas en el trabajo, el jefe es absoluto y definitivo. El corta de inmediato cualquier desacuerdo y cualquier conflicto, haciendo uso de su autoridad, trata de suprimir los problemas, de reprimirlos.

Uno de los principales efectos de este estilo en el personal, es la creación de un sentimiento de frustración y originándose la presencia de hostilidad y agresión entre el personal; esta agresión se canaliza entre el propio personal, afectando gravemente las relaciones humanas y formando un ambiente tenso y de ansiedad, el personal se vuelve apático e indiferente y solo reacciona ante la presión del jefe.

Este supervisor no delega autoridad y una consecuencia será que la empresa no crecerá. La producción es baja por la manera como maneja a su personal razón por la cual se rodea de trabajadores mediocres ya que los buenos trabajadores no lo aguantan.

b) SUPERVISOR PATERNAL

- Se caracteriza por la atención que presta a proteger y guiar, a veces con exceso de sentimentalismo, a sus subordinados.
- Se interesa demasiado por sus subordinados.
- Les resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad.
- Esta actitud hace que la relación entre supervisor y empleado se parezca a la que existe entre padre e hijo, porque introduce una actitud buena, responsable y bien intencionada, pero que a menudo impone sus ideas sobre los empleados, los domina y hace dependientes.
- Interviene muchas veces aun en las decisiones personales de los empleados.

Son importantes ambas comunicaciones. Sobresale la comunicación informal. El supervisor respeta los canales de comunicación establecidos y tolera la comunicación informal y el mismo se une a ella. Motiva este tipo de comunicación para lograr que la gente se identifique entre sí.

La comunicación se da en doble sentido; se comunica con los trabajadores y los escucha. Todos son bienvenidos a su oficina. Se interesa en sus problemas y todo lo que suceda a su gente.

Dan las instrucciones de manera vaga, muy general, muy indirectas, como no le gusta herir sentimientos humanos da instrucciones tomándose el cuidado de no herirlos. Es un comentario sin ser directo.

Siempre va ha estar tratando de que no existan las quejas. Si existen quejas que se relacionan a la empresa en general, se adhiere a ellos, le da la razón. Es respetuoso de las políticas de la empresa. Trata de hacer algo por sus trabajadores.

Cuando las quejas afectan a su persona, le provoca una preocupación ya que piensa que él que los quiere tanto, le hacen eso. Se le viene el mundo encima y tratara de disculparse con ellos. Les promete no volver a hacerlo o no dejar de hacerlo.

El piensa que los seres humanos no son perfectos, que se van a equivocar, pero que no lo hacen a propósito.

Cuando hay presencia de sentimientos hostiles todo acaba para él, todo se derrumba, y hace algo para que desaparezcan estos sentimientos de sus subordinados.

En la evaluación deja que la gente se valga por si misma, como considera su desempeño, no le gusta herir sentimientos humanos, deja que la gente se evalúe y así sale del problema ya que para él es muy difícil evaluar a la gente.

c) SUPERVISOR DESPREOCUPADO

- Se caracteriza por una ausencia de liderato y por una política de despreocupación, cercana a la anarquía.
- Nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados
- Aunque sus subordinados pueden llegar a tenerle afecto, ni ellos ni sus superiores lo respetan.

- Generalmente los subordinados se preguntan como conseguiria el puesto y generalmente es cierto que lo perderian si ellos no cumplieran con su trabajo aún en contra de su voluntad.
- Los subordinados a menudo se sienten descontentos porque tienen la impresión de que ellos realizan el trabajo por el cual le pagan al supervisor.

Es un comunicador muy malo, no le gusta comunicarse con nadie, es muy respetuoso de la comunicación formal, respeta los canales de comunicación, la comunicación informal no le interesa, cuando los trabajadores quieren hablar con él, solo los escucha y asienta con la cabeza pero no pone ninguna atención, sólo dirá que se vayan.

Es un mero acarreador de mensajes, llegan las disposiciones del nivel superior y él sólo las pasa textualmente, si se las da por escrito les da la hoja y ya. Es un "buen delegador", no hay retroalimentación de parte de él siempre los manda con otra persona que lo haya hecho.

Su objetivo es que en su camino no este basado de quejas ya que estas son problemas, trata de eliminarlas, cuando su gente se queja se adhiere a ellos y les dice que esta de acuerdo con ellos para salir de esto les pinta un cuadro pesimista para desmotivarlos haciendoles ver que aunque se quejen el no puede hacer nada, que los problemas son de arriba (el jefe está con nosotros pero el pobre no puede hacer nada).

Los errores abundan bastante, son tratados de dos maneras: cuando sus subordinados cometen errores los deja encubiertos y que no se sepan, no siempre se cumple esta situación, algunas veces sus superiores se dan cuenta, el supervisor si es muy hábil para cuidar su persona, acomoda las cosas de tal manera para que la responsabilidad no recaiga en él, pone un cuadro pesimista. Es hábil para acomodar las situaciones y que el culpable no sea él.

Los sentimientos hostiles cuando se presentan (se presentan a menudo) ante tanta pasividad, explotan, ya que ni caso les hace y se los quita de encima no haciendoles caso en forma descarada.

No le gusta enfrentarse a la evaluación. Si las políticas le permiten escoger el periodo de la evaluación, él elige ese que este mas largo. Respeta lo que esta establecido en la empresa para no tener problemas.

Califica a todos de la misma manera y así se evita trabajo, no le preocupa el desempeño de alguien y la base de calificación la saca de su propia evaluación (a él también lo evaluaron) así se protege y les dice que a él le pusieron lo mismo. Pueden pensar que es justo que a todos trata igual. Establece un estándar similar para todos.

d) SUPERVISOR DEMÓCRATA

- Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones.
- No hace ostentación de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considere esfuerzo colectivo.
- Trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor, por lo que lo estiman y respetan, no solo los miembros de su grupo, sino también sus superiores.
- Empieza por tener confianza en su personal, dándole libertad para que usen su juicio e iniciativa.
- Se interesa por sus subordinados dándoles oportunidad de que desarrollen su personalidad y busquen nuevas medidas de superación en el trabajo.
- Es un tipo de supervisor que comúnmente asciende a puestos de mayor responsabilidad.

Este tipo de supervisor le da igual importancia a la comunicación formal e informal. La formal es importante y la motivación es su estrategia favorita, pero es más bien manifestación de una manipulación. Siempre está tratando de motivar a que se cumpla lo establecido. Su método de trabajo es lo establecido sin demoras.

La comunicación informal le interesa a la gente, porque la mejor forma de conocerla es la conversación informal para utilizar ese conocimiento en su favor. La comunicación es puramente como una ventana abierta, porque por medio de tratar de conocer a la gente, se da cuenta como se siente la gente en la empresa. Permite la retroalimentación pero la está midiendo.

No es directo al dar las instrucciones, las da de manera general pero siempre trae en mente lo que quiere y lo logra. Abre muchos caminos para dar instrucciones, pero si uno falla ya tiene otro listo, por medio del uso de convencimiento trata de manejar a los empleados.

Hace intercambio con los empleados, les da un trabajo de trueque. Nunca pierde nada. Cuando da algo, siempre se queda con algo, responde a una queja con otra. Establece una política de quejas con otra. Establece una política de otorgar algo al empleado parte de lo que pide sin darlo.

Trata de sacar enseñanza de los errores. Analiza las causas por las cuales se equivocaron. Conjuntamente con el empleado lo analiza, le comunica al empleado lo que merece, cual fue la razón por la que falló, si el error fue por falta de habilidad, preparación, se preocupa por solucionar esto por medio de cursos de capacitación.

Trata de calmar los sentimientos hostiles y nunca va a tratar un asunto cuando los ánimos estén exaltados.

En la evaluación la preparación la hace con mucho tiempo de anticipación.

Permite que la gente vaya diciendo sus errores y si no lo hacen él lo dice.

Las reuniones que tiene el jefe, con sus subordinados son frecuentes y gusta de pedirles opinión, la cuál toma en cuenta para él tomar las decisiones y dar las órdenes correspondientes.

Al elemento humano se le considera, pero es visto como un medio para lograr que el trabajo se realice.

e) SUPERVISOR BUROCRATA

- El burócrata ejerce su autoridad valiéndose de la rutina. El mando por medio de reglas suple al mando por autoridad personal.

- Se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que de realizar logros.

- Nunca se compromete. Se convierte en mero engranaje de una vasta maquinaria burocrática con tendencia a la autoprotección y al mantenimiento del estatus.

- Tiene una tendencia a la evasión de la realidad y a eludir enfrentarse con sus verdaderas responsabilidades.

- Para él tiene una significación especial la jerarquía y su actuación se gira alrededor de ella.

- Su objetivo es no romper el equilibrio del sistema burocrático, para continuar dentro de él.

- El burócrata no toma decisiones.

- Se orienta por la rutina: "así se ha hecho siempre", dice.

f) SUPERVISOR MAQUIAVELICO

Vive de intrigas; jamás reúne a los miembros del grupo para intercambiar ideas, pero habla privadamente con cada uno de ellos. Es maestro de "conspiraciones".

Se sirve de sus subordinados como de títeres. A menudo, y voluntariamente, fomenta odios y utiliza la competencia entre los miembros del grupo, aplicando de esa manera la fórmula: "dividir para reinar". Generalmente, los miembros de la colectividad que dirige acaban por descubrir su juego.

También utiliza ciertas técnicas de dirección para lograr sus fines. Se dice entonces que "maniobra" con su personal (Citado en Grijalva, 1986).

Resumiendo, existen variaciones dentro de esta clasificación sencilla de estilos de supervisión. Por ej: algunos supervisores autocráticos son considerados "autócratas benevolentes", aunque escuchen las opiniones de sus subordinados antes de tomar una decisión, la decisión es suya. Están dispuestos a escuchar y considerar las ideas, inquietudes de los subordinados pero cuando hay que tomar una decisión es posible que sean más autocráticos que benevolentes. El uso de un estilo de supervisión dependerá de

la situación. Un supervisor podría ser altamente autocrático en una emergencia. Tales estilos de supervisión anteriormente descritos no son puros debido a que se pueden combinar dos o más estilos.

1.7 LOS SUBORDINADOS

En el apartado anterior se describieron las características principales de cada tipo de supervisor, debido a su importancia y relación con el tópico mencionado. A continuación se desarrolla el tema de subordinados.

La superordinación y la subordinación, GEORGE SIMMEL (1950) constituyen, por una parte, una forma de organización objetiva de la sociedad. Por la otra, son expresión de las diferencias en las cualidades personales entre los individuos.

Al principio del desarrollo de la sociedad la superioridad de una persona sobre otras debía ser una expresión adecuada y la consecuencia de la superioridad personal. No existe ninguna razón por la cual, en una etapa social sin ninguna organización fija que asigne a priori un lugar para el individuo, alguien deba subordinarse a otro, a menos que la fuerza, la piedad, la superioridad corporal, espiritual, la sugestión -en resumen, la relación de su ser personal con el del otro- determinen que este lo haga.

En ocasiones, el conocimiento de estar bajo coacción, de estar sujeto a una autoridad superior, sublevante y opresivo -sea que la autoridad sea una ley ideal o social, una personalidad que legisle arbitrariamente o un ejecutivo de jerarquía más elevada. Pero, para la mayoría de la gente, la coacción quizá sea un apoyo y cohesión irremplazable para la vida interior y exterior (Citado en Dublin, 1983).

1.7.1 REACCIÓN A LA SUBORDINACIÓN

El trabajador lo que encuentra más intolerable es su posición de dependencia. El trabajador considera como su peor enemigo, no a la máquina, sino al jefe. Entre las causas del disgusto por el trabajo, las causas sociales predominan sobre las técnicas; y entre las causas sociales, la más importante es la subordinación disciplinaria del trabajador.

El resentimiento contra los superiores de la empresa no es igual al resentimiento social de los trabajadores contra el capitalista, o a su resentimiento contra el empleador como "explotador". En forma característica, esca principalmente dirigido contra el jefe inmediato, el supervisor de primera línea, también un asalariado, en alguna ocasión descrito como el individuo que "se arrastra de barriga ante su jefe mientras pisotea a los que están colocados bajo sus ordenes". El disgusto con los jefes es en especial fuerte en las empresas públicas en las cuales, aún cuando no son de lucro, la burocratización y la militarización dan al sistema jerárquico un carácter especialmente despótico.

Un exámen minucioso muestra que lo que en verdad los trabajadores objetan es alguna manifestación específica y desfavorable de control jerárquico, como: a) la burocracia parásita; b) la autoridad disciplinaria ejercida por personas que no tienen la responsabilidad correspondiente para la organización técnica del trabajo; c) el apresuramiento y espionaje por parte de los supervisores bajo el sistema de destajos; d) la incompetencia (Citado en Dubin, 1982).

1.7.2 LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES INCONSCIENTES EN LAS RELACIONES JEFE-SUBORDINADO.

La justa exhortación que con frecuencia se hace de que no sólo hay que criticar, sino también, cuando sea el caso, reconocer expresamente el buen trabajo, no puede ser obedecida psíquicamente por los jefes que no están preparados al efecto, porque, obsesivamente, siempre están buscando la ocasión de poder demostrar que el subordinado es menos hábil, profesionalmente, que ellos, los jefes.

Los subordinados, por su parte, se quejan exactamente de lo mismo de que sus jefes se quejan respecto a sus propios superiores. Todo esto, como es natural, crea un ambiente de intranquilidad, estructurado a base de las proyecciones psíquicas de las insuficiencias de cada uno sobre los demás, que deteriora lastimosamente las relaciones humanas entre todos.

Los jefes superiores tienen la ventaja de que las críticas y los reproches que tienen que soportar pueden transmitirse hacia abajo y, así, el enfado y disgusto que les produce lo que tienen que sufrir les resulta más soportable. En cambio, si un jefe inferior hace lo mismo, él es el que sufre el daño, porque crea el descontento y la insatisfacción en el grupo, que reacciona en consecuencia frente a él, dejando sentir su inconformidad, que se traduce en una baja de su rendimiento. Como la dirección de la empresa y los jefes superiores exigen de los jefes subalternos la producción prevista para sus departamentos y la capacidad de dirigir acertadamente sus grupos, es decir, pretenden que las reacciones afectivas irracionales, inhibitorias, perturbadoras o retardadoras, influyan lo menos posible en el proceso de producción -organizado racionalmente- si los subalternos no pueden lograrlo, tienen que soportar todas las críticas y las censuras de arriba (Citado en Dubin, 1982).

1.7.3 LA INFLUENCIA DE LOS JEFES EN LA FORMACION DE LOS SUBORDINADOS

En el taller y en la oficina la conducta del jefe tiene un peso muy significativo en la formación de los hombres a su cargo.

La habilidad del jefe se muestra cuando motiva al subalterno a querer, por su propia decisión, lo que él mismo quiere. En las empresas pequeñas basta la superioridad profesional y una motivación sencilla para que el superior logre que algo sea hecho y realizado como él quiere, pero, en las grandes empresas, se requiere de algo más para obtener del subalterno lo que el superior se propone.

La presencia de choques entre el supervisor y el subordinado es frecuente, lo que impide alcanzar el nivel de confianza que debe regular sus relaciones.

Un subordinado necesita saber hasta que punto puede contar con su jefe, es decir, hasta donde puede tener fe en él, y nadie puede tener fe en un superior que se manifiesta incapaz de crear las condiciones que motivan una actividad benéfica entre los subordinados o de estabilizar una situación. Esto, no obstante, no faculta al subordinado a asumir actitudes intransigentes y de ninguna manera es acertada que quiera hacer patente la ineptitud de su jefe y de paso pretenda demostrar su propia superioridad, pues una conducta de esta naturaleza siempre será negativa.

Los choques de personalidad entre el superior y el subordinado traen como consecuencia, en todo caso, la inestabilidad en sus relaciones, y si no se procura superar las causas que les dan origen seguramente se presentaran situaciones conflictivas de difícil solución, posiblemente con resultados desastrosos, pues hay que tener presente que los conflictos que se manifiestan en una determinada área pueden tener repercusiones en otras, con el consabido perjuicio para la buena marcha de toda una organización.

Como resultado de estar privado constantemente de verdaderas interrelaciones sociales (no lógicas) y las satisfacciones humanas básicas que se derivan de ellas, el trabajador se vuelve inquieto e inconforme, si no es que abiertamente resentido y hostil. Y como cualquier ser humano, expresa su inconformidad en varias formas: con autenticismo, renunciando, obstaculizando la producción, y afiliándose a un sindicato con esperanza de satisfacer su necesidad de autoexpresión que su trabajo ya no le proporciona.

Hay tres modos menos productivos, en que los subordinados piensan cuando se trata de algo que ejerce autoridad sobre ellos: la dependencia, la contradependencia y la independencia, (Cohen, 1991).

Estas tres conductas hacia la autoridad reflejan las experiencias del individuo frente a diferentes figuras de autoridad, incluidos los padres, los profesores, los entrenadores

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

y los jefes anteriores. Las conductas pueden arraigar profundamente en la personalidad, o ser simplemente fórmulas generalizadas a partir de anteriores experiencias laborales, pero en todo caso conforman las interpretaciones y las reacciones del individuo frente al jefe actual.

Se desarrolla cada forma como un tipo "puro", pero es probable que en cada individuo haya cierta mezcla de conductas hacia la autoridad.

a) DEPENDENCIA.

Algunas personas nunca consiguen superar su propia expectativa en el sentido de que serán cuidadas por quienes ejerzan autoridad sobre ellas.

Prefieren una figura enérgica que sepa lo que es mejor, formule las soluciones que las protejan de todo daño. Cuando comprueban que su jefe tiene pies de barro, o por lo menos es humano y puede cometer errores, se decepcionan profundamente. No pueden imaginarse enfrentado al jefe, refutando cuando discrepan, o incluso compartiendo plenamente la responsabilidad con él. "Yo soy pequeño y usted es grande" es el supuesto implícito en todas las relaciones con los jefes.

Hay jefes que con su comportamiento alientan este tipo de supuesto. Refusan reconocer sus errores o defectos, disimulan sus aprensiones o su incertidumbre, y prefieren dominar adoptando todas las decisiones importantes. Pero no todos los que tienen ese tipo de jefe describen exactamente lo que el jefe quiere o hace. La propia dependencia del subordinado determina que interprete los actos del jefe como formas orientadas hacia el dominio, incluso en los casos en que el jefe esta rogando que el subordinado demuestre más iniciativa.

Una persona dependiente no necesita demasiado para aprender a interpretar incluso los más mínimos signos como confirmación de los deseos del jefe en el sentido de que todo se haga a su modo.

b) CONTRADEPENDENCIA.

Si bien hay muchos miembros de la organización que adoptan una postura dependiente ante todas las figuras de autoridad, muchos otros hacen lo contrario. Después de haberse sentido decepcionados con mucha frecuencia con las figuras de autoridad, automáticamente desconfían de todos los que están a cargo, y tienen una actitud vigilante frente a cualquier iniciativa que pueda ser interpretada como menosprecio, y al mismo tiempo se muestran dispuestos a luchar frente a la más mínima provocación.

Es posible que hayan aprendido a disimular su resentimiento de manera casi constante; pero nunca están tan atareados que no puedan aportar razones por las cuales su jefe, y para el caso cualquiera de las restantes autoridades superiores de la empresa, se caracteriza por su estupidez.

La disposición de los contradependientes a desafiar el saber convencional lo según ellos pueden verlo, la estupidez

convencional) puede ser sugestiva, y quizá suministre a sus jefes el ímpetu que necesitan para afirmarse; pero también es posible que sea difícil dirigir a estos miembros de la organización. Su primer impulso es suponer que todo lo que el jefe desea responde a un motivo ulterior y oscuro; por tanto, siempre están en guardia, y se impacientan con celeridad. La reacción, más que la acción, es su estilo. Compadecemos al jefe del contradependiente que detesta que le cuestionen; el contradependiente no puede evitar esa actitud, y así origina una reacción en cadena de disconformidad e irritación en el jefe, lo cual a su vez confirma los peores temores del subordinado respecto de las figuras de autoridad.

Reunamos a un grupo de contradependientes, y ellos dedicarían todo su tiempo a renegar acerca de la estupidez de los jefes que dirigen la organización. O tramaran algún tipo de revolución, buscando la oportunidad de arrojar al líder actual, o por lo menos de denunciar sus pecados.

Cuando alguien es contradependiente incluso el comportamiento de un líder benevolente puede verse sometido a una interpretación negativa. El temor a quedar en una posición vulnerable desnaturaliza la verdadera intención del comportamiento del jefe.

Una persona contradependiente ve una trampa hasta en un importante favor.

c) INDEPENDENCIA.

La tercera conducta problemática ante la autoridad es la independencia. Los que se centran en la independencia no abrigán la esperanza de contar con un jefe que aporte todas las soluciones, ni combaten al jefe para ver quien es más importante o más inteligente. Sólo quieren que lo dejen en paz para realizar su trabajo, adoptar sus propias decisiones, y no preocuparse por la "política" o los intentos de complacer al jefe.

Es relativamente fácil dirigir a los independientes y a la mayoría de los gerentes les seduce la perspectiva de que no se verán obligados a lidiar con la pasividad de los dependientes o la resistencia de los contradependientes, y por su parte los independientes no temen la responsabilidad. Pero el subordinado que aprecia su independencia en realidad no colabora ni se une al jefe. Tiene iniciativa, pero en lo que cree que es importante, no en lo que el jefe o la organización dicen lo que debe hacerse.

Su iniciativa generalmente no se extiende con facilidad al establecimiento de estrechas relaciones de trabajo con sus colegas, prefieren ocuparse de sus propios asuntos y salir al encuentro de los trabajos concretos y complejos.

Aunque los independientes gozan con las tareas difíciles, para un gerente no es fácil lograr que compartan plenamente la responsabilidad del departamento, pues esta exige un tipo de unión o conjunción de intereses que puede parecer una intromisión excesiva. Como consecuencia del gran valor que asignan a la autonomía, el gerente que los dirige no se beneficiará con una auténtica colaboración, incluso la resolución conjunta de

problemas, el desempeño como caja de resonancia, o hasta el apoyo emocional. El independiente no desea que lo perturben "con todas esas cosas: yo sólo quiero hacer mi trabajo".

Sin embargo, el subordinado independiente se muestra mucho más dispuesto a asumir sinceramente la responsabilidad que lo que sucede con el subordinado dependiente o contradependiente.

A los independientes les agrada la responsabilidad, pero sólo aceptan la que personal o profesionalmente les parece interesante. Con un mandato sugestivo, los instrumentos apropiados y suficiente autonomía, se mostraron muy dispuestos a aceptar la misión (Cohen, 1991).

Resumiendo, en ninguno de estos tres casos las conductas del subordinado permiten ejercer una influencia positiva sobre el jefe. Y si un gerente tiene que tratar con muchos subordinados que exhiben las mismas tendencias, tal vez no adviertan que es posible -y preferible- mantener una relación líder-subordinado muy distinta de la que él ha aprendido a utilizar.

Una sólida asociación jefe-subordinado es interdependiente, en el sentido de que ambos enseñan y aprenden uno del otro, y saben demostrar iniciativa y asumir la responsabilidad.

1.8 APROXIMACIONES TRADICIONALES Y CONDUCTUALES AL LIDERAZGO

En la sección anterior se trató el tema subordinados, la reacción a la subordinación y la relación jefe-subordinado y otros aspectos relacionados con el tema.

A continuación se analizan las aproximaciones tradicionales y conductuales al liderazgo, ponderando las últimas como el camino científico psicológico para identificar el mando y proponer una alternativa metodológica para la formación de los líderes tan requeridos en las organizaciones mexicanas.

Aún cuando existen diferentes labores ejecutivas, dependiendo del modelo hacia la calidad aplicado en la organización, en lo general puede resumirse de la siguiente manera:

1. La individualización de la misión.

Todo ejecutivo se contrata para que contribuya al logro de los objetivos y metas de la empresa.

2. La participación.

La mejor manera de dar reconocimiento e inclusión es permitiendo que los propios empleados propongan lo que debe hacerse, cuando y como.

3. La negociación.

Los acuerdos serán más valiosos y satisfactorios cuando se promueva el intercambio de conocimientos, experiencias, valores y preocupaciones.

4. El compromiso.

Cuando un empleado ha sido escuchado y se ha llegado a un acuerdo sobre la importancia del trabajo a realizar y como y con que lograrlo, se sentirá comprometido a realizarlo.

Mientras mejor sea la negociación, mayor será el compromiso.

5. La renovación del ciclo.

Aunque una persona entienda lo que se espera de él, como hacerlo y quiera hacerlo, siempre habrá el riesgo de que falle, por lo que todo jefe debe establecer fechas de revisión y aprovechar dichas revisiones para renovar los planes incorporando toda nueva información y situación.

A este conjunto de actividades propuesto para los ejecutivos lo identificaremos como "perfil ocupacional" deseado o requerido.

Para poder realizar las labores anteriores se requiere que el jefe satisfaga una serie de condiciones externas (responsabilidad y autoridad) y conductuales.

Para poder ejercer el mando se requiere que la autoridad de la organización delegue explícitamente en las personas las funciones de dirección y supervisión, para observar que se cumplan las disposiciones normativas.

El ejecutivo debe compartir riesgos con sus subordinados y enseñarles las habilidades requeridas en la planeación y ejecución de su trabajo.

De no existir una adecuada asignación de los recursos, pero sobre todo de las responsabilidades, el mando y la autoridad, encontraremos sin lugar a duda una empresa de dudosa eficiencia y eficacia, ya que una organización anárquica tendrá pocas posibilidades de sobrevivir en un mercado de alta competitividad.

Por el contrario, si tales requisitos se cumplen, entonces puede ejercerse el mando con ciertas modalidades psicológicas y produciendo ciertos efectos en la competitividad organizacional.

Veamos algunas aproximaciones sobre las características de las personas en la dirección de su equipo de trabajo hacia las metas (Jiménez y Reyes, 1985).

1.8.1 LAS TEORIAS TRADICIONALES

Existen en general tres grandes aproximaciones al liderazgo; a la primera la referiremos como "la teoría del gran hombre", a la segunda, como "la teoría de los tiempos" y a la tercera como "la teoría de las interacciones". (citado en Jiménez y Reyes, 1995).

1) TEORIA DEL GRAN HOMBRE

La primera teoría enfatiza que el obtener resultados a través de las personas depende de las características biológicas, psicológicas y sociales que poseen los ejecutivos exitosos.

Entre estas características sobresalen las siguientes:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible y adaptable.
- Positivo, seguro, independiente, analiza objetivamente los hechos.
- Buen colaborador, habituado a pensar en términos de "nosotros".
- Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
- Creativo, orientado a la innovación, progresista.
- Autocrítico, capaz de verse objetivamente.
- Responsable, vive su puesto como un compromiso y no como un privilegio.

2) TEORIA DE LOS TIEMPOS

La teoría de los tiempos nos señala que no en todas las situaciones funcionan todos los rasgos que posee el líder, pues en unas se requiere más de lo psicológico que de lo biológico o social y viceversa. En otras palabras, las cualidades de un líder están determinadas por las exigencias de las situaciones en las que se ejerce el liderazgo.

Los teóricos de esta postura afirman que a medida que pasa el tiempo, en una situación de liderazgo se debe ir cambiando gradualmente conforme van madurando los seguidores; es decir, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación.

La situación, dentro de la cual se lleva a cabo la dirección, ha sido motivo de un reciente interés para los teóricos actuales, quienes han realizado trabajos de investigación tendientes a clarificar los aspectos que pueden identificar la naturaleza de la situación actual de una organización. Algunos de ellos han puntualizado a la situación económica de la empresa como un aspecto importante a considerar; otros más se han preocupado por la estructura organizacional donde está inserto el grupo y el dirigente; y algunos otros han resaltado la importancia de la relación obrera-patronal imperante e incluso, las condiciones generales del país.

3) TEORIA DE LAS INTERACCIONES

La tercera teoría que es la interacción, enfoca el problema del liderazgo desde un nivel grupal antes que individual, es decir, que los seguidores y sus premisas socioculturales sobre el logro, conocimiento, trabajo y competitividad determinarán el tipo de influencia que se debe tener sobre la conducta de la gente.

Cuando el poder se ejerce porque tenemos los requisitos indispensables para el mando, es cuando en una forma más decisiva se verán afectados los resultados por las características personales del que dirige. Esta afirmación ha llevado a las diferentes teorías sobre el comportamiento humano en las organizaciones a postular algunas hipótesis sobre la conveniencia o no de ciertas características personales para la conducción de grupos.

Analicemos algunas de las más importantes clasificaciones de los estilos de mando.

Maisonneuve (1967) describe tres estilos de mando a los que llama: autoritario, cooperativo y maniobrero, los cuales tienen las siguientes características:

a) Autoritario.

Influye sobre los demás de modo directo y por presión externa.

En este estilo el autor distingue dos subestilos: el autocrático y el paternalista. El primero se caracteriza porque se impone por intimidación, en tanto que el otro no solo quiere ser obedecido, sino también quiere ser respetado y adulado.

b) Cooperativo.

Este estilo se caracteriza porque asocia a los demás, sino en la toma de decisiones, por lo menos en su preparación y aplicación.

c) Maniobrero.

Influye en los demás de manera indirecta, si es posible a sus espaldas.

Además de estos estilos principales, el autor cita otros dos subestilos a los que le denomina de adulación y laissez-faire. En el primero coloca al grupo en posición de decidir colectivamente, en tanto que al segundo estilo no le interesan las actividades del grupo.

Otro autor, Reyes Ponce (1970), había también de tres estilos de mando: el autoritario, el de diálogo y el paternalista, identificando para cada uno de ellos los comportamientos que con mayor frecuencia exhiben.

a) Autoritario: se caracteriza porque no da razones para fundamentar sus órdenes, excluye a los inferiores en el momento de tomar decisiones, no escucha ni acepta quejas o disculpas y no admite sugerencias.

b) De diálogo: escucha a los subordinados, argumenta o da razones sobre sus disposiciones, está dispuesto a oír y aceptar razonablemente y proporciona un sistema para dialogar con su equipo de trabajo.

c) El paternalista: se caracteriza porque su meta es que el personal este contento; busca que lo adulen y que lo respeten y busca que la gente se sienta protegida y apoyada.

Como podemos darnos cuenta, estos dos autores, al igual que Tannenbaum o Mowton, tipifican a los estilos de mando de maneras altamente similares, aun cuando las dimensiones de análisis para Tannenbaum sean la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones. Por ejemplo, un estilo completamente orientado hacia las relaciones en la teoria de Blake, es idéntico conceptualmente al estilo paternalista propuesto por Maisanneuve y Reyes Ponce.

Algo más que podemos evidenciar en estas aproximaciones tradicionales al campo del liderazgo es el manejo subjetivo que se hace de términos tales como dar razones, proporcionar sistemas de diálogo, influir a los demás de manera indirecta, etc. Por esta razón algunos investigadores con orientación conductista han buscado definir de una manera más operacional las conductas que se exhiben en los diferentes estilos de mando.

1.8.2 APROXIMACION CONDUCTUAL AL MANDO

En México algunas investigaciones realizadas por Jiménez (1977, 1994), Alves D'Acosta (1978) y Cacho (1994) entre otras han arrojado resultados que permiten formalizar un cuerpo teórico sobre el mando, sus estilos y los impactos que causan en el logro de las metas organizacionales. Estos resultados han sido agrupados con base en los estilos de: cabecilla, caudillo, dejar ser líder.

La condición importante en estos estudios es la objetividad con la que se trata a las conductas que son presentadas por los estilos.

EL CABECILLA

CONCEPTO.- El cabecilla como su nombre lo indica, es el que dirige a sus subordinados desde el frente, es decir trata de ser siempre el primero.

CARACTERISTICAS Y CONDUCTAS

La persona que tiene el poder y ejerce este estilo de mando regularmente presenta las siguientes características:

- Pertenece a la misma clase social de las personas a las que dirige.
- Se encuentra identificado; es decir, acepta los objetivos de los miembros de su grupo.
- Sus decisiones están orientadas hacia los problemas.
- Acepta de buen grado los objetivos de la organización, aún cuando al ser preguntado sobre ellos no los puede precisar.
- Difícilmente tolera fallas de su personal.
- Otorga premios y castigos de inmediato.
- Sus planes siempre son a corto plazo.
- Entrena a su personal demostrando como debe realizarse el trabajo.
- Aumenta su capacidad de influencia en su grupo cuando las condiciones imperantes en la organización son de alta presión o peligro.
- Tiene una habilidad superior en el tipo de trabajo de sus subordinados.
- Tiene una alta probabilidad de ser eliminado de la empresa.

EFFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LAS RELACIONES HUMANAS

Este estilo, en los estudios realizados, tiene un impacto sobre la productividad de la empresa ligeramente inferior al promedio ó estándar, principalmente porque sus costos de operación se salen de presupuesto. En cuanto a su impacto en las relaciones humanas, estas son altamente satisfactorias. La gente regularmente se

expresa de él como una persona que conoce el trabajo, en la que se puede confiar y por la que entregará todo su esfuerzo.

EL CAUDILLO

CONCEPTO.- Este estilo dirige desde el interior del grupo, es muy difícil identificar objetivamente ya que influye en los demás de manera indirecta, si es posible a sus espaldas.

CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS

Para este estilo la investigación ha sido concluyente con respecto a que la persona que lo ejerce tiene las características siguientes:

- Pertenece a una clase social diferente a la de las personas que dirige.
- No se encuentra identificado con los objetivos de sus subordinados.
- Sus decisiones están orientadas hacia los beneficios o resultados.
- Solo acepta los objetivos de la empresa si inciden en el logro de sus objetivos personales.
- Tolera fallas en su personal si con ellas puede obtener beneficios personales.
- Otorga premios y castigos demorados, utilizando estímulos no aprobados socialmente.
- Planea a largo plazo.
- Al entrenar a su personal emplea a un miembro del grupo, condicionando tal entrenamiento a que el empleado que va a ser capacitado este con él incondicionalmente.
- En la mayoría de los casos desconoce el tipo de trabajo de sus subalternos.
- Tiene una alta probabilidad de ocupar puestos de mando importantes en la empresa.

EFFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LAS RELACIONES HUMANAS

Este estilo obtiene a través de la gente resultados excelentes en productividad, sin embargo en el renglón de las interacciones humanas tiene marcadas carencias. La gente siempre se refiere a él como una persona enigmática, bastante interesada, con mucha inquietud por el progreso personal y que abusa de ellos con demasiada frecuencia.

EL, HAGA LO QUE QUIERA

CONCEPTO.- Las características encontradas para este estilo son un tanto ambiguas, sin embargo lo definitorio del estilo es el bajo nivel de involucramiento con una conducta propositiva; esto

es, no se fija retos o no se compromete realmente con el cumplimiento de los parámetros de productividad esperados.

CARACTERISTICAS Y CONDUCTAS

- Puede pertenecer a cualquier clase social.
- No tiene identificación con los objetivos de su personal.
- No toma decisiones.
- No reconoce los objetivos de la organización.
- No tolera fallas de sus subordinados.
- No planea.
- No entrena a su personal.
- Puede tener una habilidad sobresaliente en el tipo de trabajo de sus subordinados.
- Tiene una probabilidad promedio de tener éxito y permanecer en la empresa.

EFFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LAS RELACIONES HUMANAS

Los impactos en la productividad de este estilo de mando, aún cuando variables, regularmente se identifican como superiores al promedio, sobretudo cuando las personas a las que supervisa tienen una alta competencia en el trabajo a realizar. En lo que respecta a la interacción humana, esta es excelente, ya que el personal regularmente se expresa de él como una persona magnífica, que da la oportunidad de hacer las cosas y aprender y que no se mete con ellos.

EL LIDER

CONCEPTO.- Los conductistas de la última década han incursionado en la investigación sobre los patrones de comportamiento que debe exhibir un líder y sobre como se puede formar un líder en las organizaciones. (citado en Jimenez y Reyes, 1955).

Los hallazgos más recientes de los conductistas en este campo se pueden sintetizar en los conceptos siguientes:

- Las características de mando son individuales y están determinadas por las historias de aprendizaje de quien lo ejerce.
- Los repertorios conductuales requeridos para el liderazgo son aquellos que le permitan: planear participativamente su conducta y la de sus seguidores, tomar decisiones orientadas hacia los objetivos y resultados convenidos, diseñar programas de estimulación para su conducta y la de sus seguidores, elaborar y aplicar técnicas de medición y evaluación que le permitan identificar objetivamente sus resultados.

En tanto que en los estilos anteriores la característica más importante es la referida a la inflexibilidad de la persona para cambiar sus formas particulares de trabajo, para el caso del

líder esto no es aplicable, ya que su principal característica es la flexibilidad para tomar cualquiera de los estilos anteriormente mencionados y emplearlos de acuerdo a las situaciones de la organización, sus colaboradores y los resultados convenidos.

CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS

Las características sobresalientes en el líder son las siguientes:

- No importa la clase social a la que pertenezca.
- Identifica los objetivos de sus subordinados vinculándolos con los de la organización.
- Sus decisiones están orientadas hacia los objetivos de su puesto.
- Acuerda los objetivos con la organización, responsabilizándose de lo convenido.
- Planea a largo plazo, sin embargo indica rutas y metas a corto y mediano plazo.
- Tiene un alto grado de calidad sobre sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de su función.
- Se preocupa constantemente porque su personal se encuentre adecuadamente capacitado para sus funciones y para otras que le puedan ser encomendadas.
- Siempre comparte la responsabilidad con sus subordinados.
- Puede cambiar fácilmente a cualquiera de los estilos anteriormente mencionados.
- Condiciona la entrega de premios y castigos a las condiciones convenidas con sus colaboradores.
- Puede o no ser retirado de la empresa dependiendo del estilo que se encuentre empleando en alguna situación particular.

1.9.3 HERRAMIENTAS EN EL LIDERAZGO

Los cambios hacia diferentes tipos de estilo que el líder práctica, obligan a considerar su impacto en la productividad general de su área como excelente si se registra durante un tiempo razonable; sin embargo, cuando se hacen mediciones muy discretas, podríamos llegar a encontrar resultados inferiores al promedio. En lo que respecta a las interacciones humanas, se presentan características similares a las relacionadas con la productividad; es decir, que dependiendo del momento en la que se haga la apreciación, se puede encontrar que una misma persona preguntada en varias ocasiones sobre que opina sobre el líder, puede dar características totalmente contradictorias.

Por último se señala que a pesar de las irregularidades que se observan, tanto en las relaciones humanas como en la productividad cuando existe un líder, la empresa obtiene a mediano y largo plazo el máximo de beneficio.

En general las herramientas que pueden auxiliar al líder, además de la actualización sobre su área, son:

- * Variación hojas de chequeo y registro
- * Histogramas, graficas y estratificación
- * Diagrama de pareto
- * Espina de pescado
- * Registros de precisión
- * Toma de decisiones
- * Manejo y uso del tiempo
- * Planeación estratégica
- * Programas de reforzamiento
- * Autocontrol
- * Metodología de la investigación

Todas las herramientas son indispensables para mejorar continuamente el liderazgo, no todas ellas resultan útiles en la resolución de problemáticas específicas, por lo que los ejecutivos con cualquier estilo de mando que se interese en funcionar como líder deberá dominar las herramientas pertinentes.

En general toda la investigación conductual practicada en las organizaciones nacionales refleja una crisis de liderazgo en los centros de trabajo, de lo que se desprende una necesidad apremiante de formar cuadros directivos con estilo de líderes.

Aun cuando la investigación es determinante sobre la deprimente realidad del mando en nuestro país, las organizaciones en sus esfuerzos para habilitar a sus líderes no han encontrado estrategias de capacitación convincentes debido principalmente a las siguientes razones expresadas por los responsables de la formación de los recursos humanos:

- El ejecutivo expresa que se encuentra adecuadamente preparado para las labores de dirección.
- El ejecutivo no tiene tiempo para participar en eventos de capacitación.

- Los eventos disponibles en el mercado, o no tienen la calidad o bien pretenden motivar, más que enseñar como realizar la dirección (Jiménez y Reyes, 1995).

De las aproximaciones científicas anteriormente mencionadas ponderamos la aproximación conductual como el camino científico psicológico para identificar las relaciones entre las conductas del supervisor y los subordinados en las organizaciones mexicanas.

El estudio estrictamente controlado es el mejor medio para descubrir unidades analíticas de la investigación, pero en dicho estudio no se introducirá ningún tipo de reforzador sino que se recogerá la información en el ambiente de trabajo que presente cada subordinado con su respectivo supervisor o jefe.

La finalidad es obtener resultados que permitan formalizar un cuerpo teórico sobre la relación del estilo de mando empleado por los supervisores y las conductas de los subordinados.

La condición importante en este estudio es la objetividad con la que se tratará a las conductas que serán presentadas.

RESUMEN:

El hombre es por naturaleza un ser social, que desde su infancia forma parte de grupos en la familia, la escuela y los amigos entre otros. En cada uno de esos grupos siempre hay un líder que dirige a los demás.

En las organizaciones existen grupos, los forman las personas que pertenecen a determinada área. Comúnmente el responsable del área es el jefe, quien tiene a su cargo a cierto número de empleados, a quienes coordina para lograr una serie de objetivos.

Esto suena sencillo pero es una labor muy difícil, ya que si se por sí las relaciones humanas son complicadas, llevarlas óptimamente en el trabajo lo es más aún.

En una empresa un jefe debe obtener resultados del área a su cargo, para lo cual requiere de la participación de su personal, quienes tienen diferentes necesidades e intereses.

Las personas que tendrán éxito como jefes reconocen que posiblemente lo que les estimule a ellos no estimula a otros. Se dan cuenta de que, hay personas muy distintas de ellas que únicamente respetando esas diferencias y tratando de comprenderlas es posible lograr que las personas trabajen de verdad.

Debido a que el mundo cambia constantemente el jefe debe estar preparado para desempeñar un óptimo papel en las organizaciones presentes y futuras.

El papel del jefe es fundamental para el éxito de la organización: descentralizar la teoría de decisiones, delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad, y compartir información y conocimientos, obliga al jefe a desarrollar nuevas habilidades que sumadas a las tradicionales, creara subordinados más inteligentes y capaces de generar cambios.

Conviene también que los jefes estén conscientes de la posibilidad de que en una misma organización existan simultáneamente diversas etiras de trabajo. Es posible que algunos empleados se identifiquen estrechamente con el nuevo carácter social, mientras que otros no lo acepten. Hay trabajadores "a la antigua" que prefieren la administración al estilo de la vieja escuela y el trabajo estructurado; otros prefieren trabajar en equipo; supervisándose a sí mismos. Lo más conveniente para el directivo es ser flexible, y dejar a los empleados desempeñar tantas funciones diferentes como permitan las circunstancias.

Los jefes son importantes porque son los responsables de la efectividad de las organizaciones. Necesitan comprender la dinámica del poder que rige en sus organizaciones.

Por lo anterior es tan importante la relación del jefe con sus subordinados en una organización para el logro de los objetivos, por tal motivo es relevante detectar si la conducta de uno origina la del otro.

CAPITULO II

METODOLOGIA

2.1 OBJETIVO:

Identificar si existe relación entre la conducta sumiso y la conducta hostil (medidas mediante el Inventario de Personalidad Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson) que los trabajadores presentan ante la conducta dominante y la conducta tolerante de su jefe o supervisor.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cual es la relación de la conducta sumiso y hostil de los trabajadores hacia la conducta tolerante y dominante de su jefe o supervisor?

2.3 HIPÓTESIS:

H1: Si existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta sumisa de los trabajadores y la conducta tolerante del jefe o supervisor. A un nivel de significancia de .05

H0: No existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta sumisa de los trabajadores y la conducta tolerante de su jefe o supervisor. A un nivel de significancia de .05

H2: Si existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta hostil de los trabajadores y la conducta dominante del jefe o supervisor. A un nivel de significancia de .05

H0: No existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta hostil de los trabajadores y la conducta dominante del jefe o supervisor. A un nivel de significancia de .05

2.4 VARIABLES:

- V.D. -Rasgo hostil (de los subordinados)
- Rasgo sumiso (de los subordinados)

- V.I. -Rasgo tolerante (del supervisor)
- Rasgo dominante (del supervisor)

2.4.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES

-DOMINANTE.- son aquellas características indicativas tales como el tener influencia sobre los demás, cambiar su forma de pensar, incluye las características de autoafirmación, confianza y liderazgo, muestran iniciativa, ser firmes, definidos, empáticos, competitivos, sostener sus convicciones o derechos, hablar en público y disfrutar del desafío que representa un debate.

-TOLERANTE.- se refiere a mostrar un profundo respeto por los seres humanos, ausencia de prejuicios religiosos y raciales, actitudes pacientes e indulgentes y abstenerse de estarse quejando o de criticar a los demás.

-HOSTIL.-es la tendencia a ser críticos, irreflexivos o con actitudes o modales demasiado desconsiderados. Es la tendencia a sentirse superior, ser arrogante, impaciente, sarcástico, contencioso (el que disputa o contradice), irrazonable, así como el sentir desdén por la debilidad de otros.

-SUMISO.- es la tendencia a dejarse llevar por los otros a fiarse demasiado de otras personas, a darle satisfacción a sus deseos, a no quejarse, a buscar paz a cualquier precio, a dejarse persuadir fácilmente o dejarse controlar por otros.

2.4.2 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES:

VARIABLES PSICOMETRICAS

-DOMINANTE.- cada sujeto cuya puntuación percentilar sea mayor de 55.

-TOLERANTE.- cada sujeto cuya puntuación percentilar sea menor de 45.

-HOSTIL.- cada sujeto cuya puntuación percentilar sea mayor de 55.

-SUMISO.- cada sujeto cuya puntuación percentilar sea menor de 45.

VARIABLES CONDUCTUALES

DOMINANTE 1.-Número de veces durante la jornada de trabajo en que el supervisor mantenga su opinión al dar una instrucción a los subordinados.

DOMINANTE 2.-Que el supervisor de la solución de algún problema de trabajo de acuerdo a los criterios o reglas preestablecidas por la empresa.

DOMINANTE 3.-Cada día que el supervisor ejecute su trabajo con reporte alguno de fricción con sus subordinados.

DOMINANTE 4.-Que el supervisor realice diariamente las tareas señaladas por sus superiores, rebasando los estándares de producción y calidad establecidos por la empresa.

TOLERANTE 1.-Cada vez que el supervisor presente una abertura de los labios, un giro hacia arriba de las esquinas de la boca y un aumento en la protusión de la piel sobre los huesos de las mejillas con una duración de tres segundos

TOLERANTE 2.-Que el supervisor al desempeñar sus labores no manifieste ninguna amonestación verbal o escrita hacia sus subordinados cada día que se registre.

TOLERANTE 3.-Cada vez que el supervisor se quede a laborar tiempo extraordinario, cuando así lo haya requerido su función.

TOLERANTE 4.-Que el supervisor instigado por verbales responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando a terceros que tan amable fue durante la jornada.

TOLERANTE 5.-Cada día que el supervisor ejecute su trabajo sin reporte alguno de fricción con sus subordinados.

SUMISO 1.-Que el subordinado interrumpa al jefe inmediato o a algún compañero durante la jornada para pedirle que resuelva o canalice algún problema que surja en su lugar de trabajo.

SUMISO 2.-Cada vez que el subordinado pida ayuda durante la jornada de trabajo a un compañero para alcanzar los objetivos predeterminados.

SUMISO 3.-Que el subordinado en su jornada diaria de trabajo cumpla con los requisitos y reglamentos impuestos por la empresa.

SUMISO 4.-Cada día que el subordinado ejecute su trabajo sin reporte alguno de fricción entre sus compañeros.

HOSTIL 1.-Que el subordinado instigado por verbales, responda con conductas sociales estereotipadas, mismas que se medirán preguntando que tan descortés y desagradable fue durante la jornada de trabajo.

HOSTIL 2.-Número de veces que el subordinado, por la cantidad o importancia del trabajo lo solicite a sus compañeros, sin decir "por favor" y en un tono de voz audible a más de dos metros de distancia.

HOSTIL 3.-Cada vez que el subordinado diga "NO", "NO SE", "NO PUEDO", al pedirsele su cooperación para la realización de un trabajo en cualquiera de los departamentos.

HOSTIL 4.-Que el subordinado al desempeñar sus labores, manifieste alguna amonestación verbal o escrita hacia sus compañeros o jefe, cada día que se registre.

HOSTIL 5.-Que el subordinado antes o después de solicitar a algún compañero o jefe algún objeto, documento o información que no emita la conducta vocal estereotipada de "POR FAVOR".

2.5 MUESTRA:

Muestreo no probabilístico, accidental y casual de acuerdo al acceso a la Cía. y al departamento.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN:

- a) Sexo: masculino y/o femenino.
- b) Nacionalidad: mexicana.
- c) Edad: de 20 a 61 años.
- d) Escolaridad: de Primaria a Licenciatura.
- e) Trabajadores: nivel operario, supervisores.

SUJETO	SEXO	NACIÓN	EDAD	ESC.	PUESTO	DEPTO.
1	M	MEX.	56	SEC.	OPER.	TMC
2	M	MEX.	60	PRIM.	OPER.	TMC
3	M	MEX.	52	PRIM.	OPER.	TMC
4	M	MEX.	48	TEC.	OPER.	TMC
5	M	MEX.	34	5 BACH.	OPER.	TMC
6	M	MEX.	38	PRIM.	OPER.	TMC
7	M	MEX.	53	PRIM.	OPER.	TMC
*8	M	MEX.	50	2 SEC.	OPER.	TMC
*9	M	MEX.	33	BACH.	OPER.	TMC
*10	M	MEX.	47	VOC.	OPER.	TMC
*11	M	MEX.	31	SEC.	OPER.	TMC
*12	M	MEX.	47	TEC.	OPER.	TMC
*13	M	MEX.	31	TEC.	OPER.	TMC
*14	M	MEX.	39	SEC.	OPER.	TMC
15	M	MEX.	34	SEC.	OPER.	ATA
16	M	MEX.	51	2 SEC.	OPER.	ATA
17	M	MEX.	48	PRIM.	OPER.	ATA
18	M	MEX.	34	2 SEC.	OPER.	ATA
19	M	MEX.	59	SEC.	OPER.	ATA
20	M	MEX.	37	PREP.	OPER.	ATA
21	M	MEX.	35	SEC.	OPER.	ATA
22	M	MEX.	27	SEC.	OPER.	ATA
23	M	MEX.	28	SEC.	OPER.	ATA
24	M	MEX.	39	VOC.	OPER.	ATA
25	M	MEX.	29	PRIM.	OPER.	ATA
26	M	MEX.	22	PREP.	OPER.	ATA
27	M	MEX.	27	SEC.	OPER.	ATA
28	M	MEX.	40	PREP.	OPER.	ATA
29	M	MEX.	25	2 LIC.	OPER.	ATA
30	M	MEX.	28	2 PREP.	OPER.	ATA

31	M	MEX.	38	TEC.	OPER.	DET.
32	M	MEX.	29	TEC.	OPER.	DET.
33	M	MEX.	41	2 SEC.	OPER.	DET.
34	M	MEX.	31	PRIM.	OPER.	DET.
35	M	MEX.	32	SEC.	OPER.	DET.
36	M	MEX.	50	PRIM.	OPER.	DET.
37	M	MEX.	54	2 SEC.	OPER.	DET.
38	M	MEX.	22	SEC.	OPER.	DET.
39	M	MEX.	48	1 SEC.	OPER.	DET.
40	M	MEX.	33	SEC.	OPER.	DET.
41	M	MEX.	38	PRIM.	OPER.	DET.
42	M	MEX.	21	SEC.	OPER.	DET.
43	M	MEX.	42	SEC.	OPER.	DET.
44	M	MEX.	33	2 SEC.	OPER.	DET.
45	M	MEX.	25	TEC.	OPER.	DET.
46	M	MEX.	24	TEC.	OPER.	DET.
47	M	MEX.	35	SEC.	OPER.	JAB.
48	M	MEX.	24	SEC.	OPER.	JAB.
49	M	MEX.	32	PREP.	OPER.	JAB.
50	F	MEX.	43	PRIM.	OPER.	JAB.
51	M	MEX.	23	PREP.	OPER.	JAB.
52	M	MEX.	22	SEC.	OPER.	JAB.
53	M	MEX.	33	SEC.	OPER.	JAB.
54	M	MEX.	58	PRIM.	OPER.	JAB.
55	M	MEX.	38	SEC.	OPER.	JAB.
56	M	MEX.	38	PRIM.	OPER.	JAB.
57	M	MEX.	50	PRIM.	OPER.	JAB.
58	M	MEX.	59	PRIM.	OPER.	JAB.
59	M	MEX.	23	PREP.	OPER.	JAB.
60	F	MEX.	46	2 SEC.	OPER.	JAB.
61	M	MEX.	38	PREP.	OPER.	JAB.
*62	M	MEX.	47	VOC.	SUP.	TMC
63	M	MEX.	39	ING.	SUP.	ATA
64	M	MEX.	43	TEC.	SUP.	DET.
65	M	MEX.	46	4 LIC.	SUP.	JAB.

*SUJETOS A LOS QUE SE LES REALIZO EL ESTUDIO OBSERVACIONAL.

TMC=TALLER MECÁNICO CENTRAL.

ATA=ARTICULOS DE TOCADOR ACABADO.

DET.=DETERGENTES.

JAB.=JABONES.

MUESTREO:

Tamaño de la muestra: 61 subordinados, 4 supervisores.
Se utilizó el muestreo no probabilístico: Casual, porque en la manera de seleccionar a los sujetos no existió ninguna formalidad ya que se seleccionaron en términos del acceso que se tuvo a ellos.

2.6 TIPO DE ESTUDIO:

Es un estudio de campo, exploratorio y exposfacto.
De campo: porque las condiciones para llevar a cabo la investigación no son dadas dentro de un laboratorio.
Exploratorio: porque las características de esta investigación abarca todas aquellas hipótesis, en las cuales se intenta detectar la presencia de cierto hecho o fenómeno en una población determinada, este tipo de hipótesis poseen un carácter netamente de detección, debido a que solo permiten identificar la existencia de una o más características en un grupo, sin explicar porque esta presente el hecho o fenómeno detectado.

Sin embargo, su valor radica en que pueden sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos detectados en la población estudiada.

Este tipo de hipótesis se prueban mediante el diseño de una investigación con un solo grupo, en el cual bastara con saber si la variable estudiada a partir de sus indicadores, se presentó significativamente en el grupo. En este caso estamos ante inferencias exposfacto.

2.7 MATERIALES E INSTRUMENTO

MATERIALES:

- 65 Inventarios de la personalidad análisis del temperamento de Taylor y Johnson.
- lápices
- lápiz de color (azul y rojo)
- regla
- plantillas de calificación del T-JTA.
- hojas de registro observacional: de frecuencia y productos permanentes.
- dos relojes

2.8 JUSTIFICACION DEL INSTRUMENTO A APLICAR

Para cubrir el objetivo del presente estudio se aplicó el Inventario de personalidad Análisis del temperamento de Taylor y Johnson (T-JTA), dado que las conductas a medir son: dependencia, contradependencia de los subordinados y las conductas autocrático y paternalista de los supervisores, por lo cual con dicho inventario se pueden medir tales conductas a través de las siguientes características:

- sumiso corresponde a dependencia.
- hostil corresponde a contradependencia.
- dominante corresponde a autocrático.
- tolerante corresponde a paternalista.

Posteriormente se obtuvo una validez predictiva a través de un estudio por medio de la observación directa de las conductas de 7 subordinados y su respectivo supervisor para corroborar lo que midió el instrumento y lo que presentó el sujeto.

2.8.1. INSTRUMENTO:

El Análisis del Temperamento de Taylor y Johnson constituye una revisión comprensiva así como una reestandarización del Análisis del Temperamento de Johnson publicada en el año de 1941.

La revisión de este instrumento se efectuó de acuerdo a técnicas modernas estadísticas a fin de que siguiera redituando su valioso servicio en las áreas de guía y consejo psicológico como lo fue en el pasado.

El empleo del T-JTA requiere de algunos conocimientos técnicos en el manejo y construcción de instrumentos, así como el respaldo de las áreas educativa y psicológica en los campos de la estadística, la psicología del ajuste o adaptación, psicología de las diferencias individuales, la psicología del manejo de personal y guía u orientación psicológica.

La confiabilidad de las nueve escalas se han evaluado con los coeficientes de correlación por el método de test-retest y con la aproximación del análisis de varianza de Hoyt. El primer análisis de estabilidad temporal se basó en el puntaje de calificación de un grupo de 81 sujetos con un intervalo de tiempo de 2 semanas, en el segundo análisis se utilizó un grupo de 50 personas con un intervalo de aplicación de tres semanas.

La consistencia interna de las nueve escalas se estimó por medio de la técnica de división de mitades.

La validez empírica. Se utilizó inicialmente empleando calificaciones de profesionales en clínica como sustitutos de las medidas de criterio puro. A los psicólogos se les solicitó que calificarán a los clientes que se encontrarán bajo su cuidado. Pidiéndoles que seleccionaran solo aquellos cuya dinámica de la personalidad les fuera completamente familiar. El T-JTA se les administró subsecuentemente a los clientes y las calificaciones se compararon en seguida con las calificaciones de los psicólogos. En muchos casos las predicciones resultaron duplicados por los test con bastante cercanía, en otros hubo solamente ligeras variaciones en unos pocos rasgos. (validez concurrente).

Otro procedimiento clínico por medio del cual se estudio la validez de los resultados consistió en comparar la "autocalificación" con otras calificaciones, es decir los resultados de los test cruzados. Se encontró una correlación positiva en casi todos los casos.

Para obtener la validez de constructo se calcularon las correlaciones con otros test de personalidad. Las correlaciones entre un nuevo test como lo es el T-JTA y test similares a él, se podrían nombrar como evidencia que el nuevo test mide aproximadamente la misma área general de conducta que los otros test. Semejantes correlaciones deberían ser moderadas, puesto que las correlaciones altas idicarían algún grado de duplicación innecesarias (Anastasi, 1965). Los test de personalidad seleccionados para su comparación con el T-JTA fueron el Programa de Preferencias Personales de Edwards (EPPS) y el inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI).

ESTUDIOS REALIZADOS EN MEXICO:

ESTUDIO 1: El objetivo fundamental de este estudio, fue la obtención de las normas de calificación para los estudiantes que asisten a la Dirección General de Orientación Vocacional. Esto surgió al revisar el material de instrumentos que se administran en esta dependencia, se encontró que el Análisis del Temperamento de Taylor Y Johnson sólo contaba con la traducción del inventario, usándose las mismas tablas normativas obtenidas en el año 1967-1968 en los Estados Unidos de Norteamérica por el Dr. Taylor.

La muestra fue seleccionada de los expedientes de los estudiantes que se les efectuó estudio vocacional y los que llevaron cursos de hábitos de estudio. Las personas seleccionadas fueron tomadas a partir de septiembre de 1991 a septiembre de 1982 del turno matutino, el requisito

fundamental en esta extracción de elementos fue la siguiente: ser alumnos universitarios, ya sean del Colegio de Ciencias y Humanidades o nivel profesional, solteros, hombres y mujeres, entre los 17 y 25 años, se seleccionaron 322 hombres y 331 mujeres; por lo tanto esta muestra es de tipo intencional.

ESTUDIO 2: El objetivo de este estudio fue adaptar. Estandarizar y obtener las Normas de Calificación del T-JTA para la población de estudiantes de la Ciudad Universitaria. Como primer paso se efectuó la traducción del inventario, del idioma inglés al español, siendo el objetivo, adaptar y mantener el contenido semántico del instrumento en nuestro idioma: se aplicó el estudio piloto en la población de estudiantes del quinto semestre del CCH Azcapotzalco y la Facultad de Psicología, sometiéndose a un análisis de reactivos por escala, estructurándose así el Inventario utilizado en la aplicación final.

La muestra de población, para determinar el tamaño de dicha muestra se recurrió a la estadística de la población escolar de la UNAM del año de 1984, en el área de Ciudad Universitaria, compuesta de 88018 estudiantes, para decidir el tamaño de la muestra, se tomó como base las tablas estadísticas de Arkin, R. y Colton, R. La muestra fue seleccionada al azar estratificado proporcional de 400 sujetos, 200 hombres y 200 mujeres, tomando en cuenta turnos, semestres y carreras.

El Inventario de personalidad análisis del temperamento de Taylor y Johnson (T-JTA) se diseñó con el propósito de que sirviera en forma rápida y conveniente como método de medida de un número importante de variables de la personalidad o tendencias conductuales comparativamente independientes. Se elaboró principalmente para proporcionar una forma visual, mostrando los sentimientos de las personas hacia sí mismas en el momento en que contestó las preguntas. Midiendo 9 rasgos para indicar una constelación de tendencias y pautas conductuales lo suficientemente cohesivas como para considerarlas y medirlas como una unidad. Los 9 rasgos elegidos representan sentimientos y actitudes que juegan un papel significativo en el ajuste personal y en las relaciones interpersonales. A cada uno se le asocia su opuesto. Se ha establecido estadísticamente que cada escala mide una sola cualidad determinada de la personalidad.

RASGOS:

NERVIOSO: Se le define como un estado o condición frecuentemente caracterizado por alta tensión y una actitud aprensiva.

TRANQUILO: Se caracteriza por una actitud apacible, relajada. La tranquilidad o serenidad, se determina por la sensación de liberación de preocupaciones y ansiedad excesiva.

DEPRESIVO: Se le define como pesimista, desanimado o descorazonado. Las reacciones o estados depresivos comprenden los estados de apatía, falta de ánimo, desilusión o pesimismo, preocupación depresiva por la vida, problemas, extenuación emocional y la contemplación del suicidio.

ANIMOSO: Se caracteriza por una sensación de bienestar y optimismo, la convicción de que la vida es digna de vivirse, que tiene valor y la tendencia a reír y sonreír de una manera natural.

ACTIVO SOCIAL: Se le define al individuo que posee energía, entusiasmo y es socialmente activo. Incluye la sensación de energía y vitalidad, facilidad y viveza de movimientos, encuentra gozo en la actividad, es un trabajador infatigable e industrioso, disfruta de una amplia variedad de actividades e intereses y se mantiene en buena condición.

PASIVO: Se caracteriza por la inactividad social, el letargo y actitudes de retraimiento. La pasividad se caracteriza por la preferencia por una vida reposada y calmada, por el deseo de estar sólo, y por la escasa participación en eventos sociales.

EXPRESIVO: Se le considera al individuo espontáneo, afectuoso o cariñoso, abierto o franco. El expresivo comprende la habilidad para ser amigable y amistoso.

INHIBIDO: Se caracteriza por la incapacidad para expresar sentimientos de ternura y por la tendencia a ser reservado, cohibido, reprimido.

EMPATIA: Es la persona benevola, comprensiva y compasiva. Se manifiesta por la conciencia para percatarse de la necesidad de aliento, bondad y comprensión que requiere una persona en un momento determinado.

INDIFERENCIA: Se caracteriza por la indiferencia, insensibilidad y actitudes poco comprensivas hacia los sentimientos de los demás.

SUBJETIVO: Se le define así a la persona emotiva, ilógica, ensimismada. Sus actitudes emocionales tienden a mermar su actividad para actuar y pensar de manera lógica y desapasionada, esto indica una apreciación por sí mismo en ocasiones exagerada.

OBJETIVIDAD: Se caracteriza por la habilidad para ser analítico, imparcial, desapasionado, no estar inmerso dentro de la introspección o encontrarse abrumado por dudas internas y miedos o temores.

DOMINANTE: Son aquellas características indicativas de la fuerza del ego tales como el tener influencia sobre los demás o el deseo de influir sobre los demás o el deseo de influir o cambiar su forma de pensar, incluye las características de autoafirmación, confianza y liderazgo, muestran iniciativa, ser firmes, definidos, empáticos, competitivos, sostener sus convicciones o derechos, hablar en público y disfrutar del desafío que representa un debate.

TOLERANTE: Se refiere a mostrar un profundo respeto por los seres humanos, ausencia de prejuicios religiosos y raciales, actitudes pacientes e indulgentes y abstenerse de estarse quejando o de criticar a los demás.

HOSTIL: Es la tendencia a ser críticos, irreflexivos o con actitudes o modales demasiado desconsiderados. Es la tendencia a sentirse superior, ser arrogante, impaciente, sarcástico, contencioso (el que disputa o contradice), irrazonable, así como el sentir desdén por la debilidad de otros.

SUMISO: Es la tendencia a dejarse llevar por los otros a fiarse demasiado de otras personas, a darle satisfacción a sus deseos, a no quejarse, a buscar paz a cualquier precio, a dejarse persuadir fácilmente o dejarse controlar por otros.

AUTODISCIPLINADO: Cualidad de ser metódico, perseverante. Comprende las características de limpieza y orden, la habilidad para organizar y planear, el tener paciencia, la inclinación a establecer objetivos, hacer planes con anticipación, el pensar antes de actuar, el evitar cambios frecuentes de intereses y objetivos y el tener un buen autocontrol.

IMPULSIVO: Se define como la tendencia a ser desorganizado, con poco control, y cambiante, precipitación, apresuramiento a tomar decisiones, vacilación, habilidad deficiente para planear, a ser fácilmente provocado, a meterse en líos por acciones apresuradas, así como la falta de habilidad para romper los malos hábitos.

-El Inventario de personalidad análisis del temperamento de Taylor y Johnson (T-JTA), es una prueba estructurada de lápiz y papel; la cual se considera expreso para ver la relación entre la conducta de los supervisores y los subordinados.

El tiempo estándar para contestar es de 30 a 45 min. Consta de 180 ítems. Estos están divididos proporcionalmente entre 9 rasgos que mide el test, ninguna pregunta se usa en más de

una categoría. El inventario se construyo de tal manera que el sujeto pueda contestar a los reactivos a nivel de autodescripción referidos así mismo.

2.8.2. FORMA DE CALIFICACION:

1.-Antes de contar o calificar, se verifican las omisiones en la hoja de respuestas. Para cada pregunta que no tuvo respuesta se insertó una marca en la mitad de la columna. Si se marcan dos respuestas se procede a borrar ambas y hacer una marca en el centro.

2.-Se emplean colores al calificar: para evitar confusiones se calificaron los test de los hombres de color azul y de las mujeres con rojo.

Sobre la hoja de respuestas se registran todos los mid. puntajes crudos y rangos percentilares.

3.-Empleo de plantillas: consiste en cinco plantillas (obtenidas en hojas de respuestas ya que las originales son de plástico azul difícil de reproducir), también se incluye otra más para determinar la calificación de la escala de actitud. La escala de actitud es una medida que determina las predisposiciones del sujeto. Esta compuesta de items seleccionados, destinados a mostrarnos el grado hasta el cual las actitudes del individuo pueden influir en los resultados de un test.

2.8.3. PROCEDIMIENTO:

FORMA DE APLICACION DEL INSTRUMENTO

-La aplicación fue colectiva

INSTRUCCIONES

1.-No abra el folleto hasta no haber leído todas las instrucciones.

2.-En la parte superior de la hoja de respuestas, a la derecha escriba con cuidado la información personal que se le pide.

3.-Haga el favor de no escribir o marcar este folleto. Conteste únicamente en la hoja de respuestas como a continuación se explica.

4.-Conteste a todas las preguntas aunque no se sienta muy seguro de las respuestas. No piense mucho en ninguna pregunta antes de contestar.

5.-Léa y aplique cada pregunta a sí mismo, respondiendo en el espacio indicado.

REGISTRO DE FRECUENCIA: Son útiles para determinar el número de ocasiones que ocurre una conducta predeterminada en un periodo de tiempo.

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES: Son utilizados cuando, como resultado de la ejecución de una conducta se obtiene un producto final. Es una observación que se lleva a cabo no sobre las manifestaciones de la conducta, sino sobre los productos que está deja en el medio. Estos productos son cosas tangibles que pueden ser observadas y contadas.

2.9.2 PROCEDIMIENTO DEL ESTUDIO OBSERVACIONAL:

1.-Se seleccionaron las conductas de interés que fueron: sumiso y hostil de los trabajadores, dominante y tolerante de los supervisores.

2.-Se definieron operacionalmente las conductas, es decir, se determinaron las propiedades físicas de la conducta por su frecuencia y productos permanentes. Este tipo de definición resulta muy útil ya que precisa la conducta a la que se hace referencia. La definición operacional permite que haya acuerdo entre los observadores, ya que al estar definida claramente la conducta no hay duda en cuanto si se presenta o no.

3.-Se determino la duración de la sesión, es decir, se establecieron los criterios para el inicio y terminación de cada sesión de registro (con total de 69 horas en un lapso de 13 días hábiles, alternando diariamente las horas de observación para cubrir su jornada de trabajo).

4.-Se diseño una hoja de registro, adecuando un formato a las condiciones. (ver anexo 2)

5.-Se determinaron los procedimientos para obtener la confiabilidad; es decir, el grado de acuerdo que existió en los registros simultáneos de dos observadores independientes. Dichos observadores evitaron la interacción entre ambos, lo más posible, con el fin de que no se influyeran mutuamente en sus registros.

Es importante obtener la confiabilidad porque en la medida en que haya acuerdo entre los observadores se asegura que lo que se está midiendo es lo mismo.

6.-Se reviso el material de registro, antes de iniciar este para cerciorarse que el escenario, reloj, hojas de registro estuvieran completos y funcionaran adecuadamente.

7.-Se llenaron los datos del encabezado del protocolo y se registró, es decir, se anotó cada vez que se presentó la conducta de interés.

8.-Se presentaron los datos en una gráfica por medio de un Histograma (gráfico de barras). Graficando los porcentajes obtenidos por cada uno de los 8 sujetos en promedio de las conductas observadas. En los registros de frecuencia, las frecuencias obtenidas de cada conducta por día de cada sujeto, durante los 13 días. Se tomo como base la mayor frecuencia considerándola como el 100%, por medio de la regla de tres se obtuvo un porcentaje por cada día, sumándose todos los porcentajes dividiéndose entre los 13 días, obteniéndose un porcentaje total de cada conducta. En los registros de productos permanentes se obtuvo el porcentaje total de cada conducta a través de la regla de tres considerando como 100 % los 13 días de observación. Obteniéndose el puntaje promedio de cada conducta. Se procedió a obtener el promedio de los porcentajes de todas las conductas del mismo sujeto, obteniéndose un porcentaje total que nos indico la presencia de las conductas de sumiso y tolerante. Realizándose el mismo procedimiento para los 8 sujetos. Ver anexo 2.

2.10 PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

Se empleo la estadística no paramétrica, utilizando para el análisis de los datos el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson para muestras pequeñas.

El coeficiente de correlación es un estadígrafo que mide el grado de relación entre dos comportamientos, dos características, o entre un comportamiento y una característica de un grupo de individuos.

A continuación se muestra la fórmula básica para obtener el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson, con puntuaciones en bruto.

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Donde:

N= Total de sujetos (65)

Y= supervisores (4)

X= subordinados (61)

También se requiere que las proporciones observadas hayan sido tomadas al azar de una población, y porque los datos están en la escala nominal y son independientes.

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES

Datos obtenidos en la correlación de los rasgos a medir (tolerante-sumiso; dominante-hostil) y de aquellos que se presentaron significativos y no se contemplaban en las hipótesis.

Tabla 1

SUPERVISOR \ SUBORDINADO	TOLERANTE	DOMINANTE	AMIGOS	TRANQUILLO	CALMADO	OBJETIVO	IMPULSIVO
SUMISO	AUSENCIA						
HOSTIL		AUSENCIA					
AMIGOS			0.014	0.017			
TRANQUILLO					0.010		
OBJETIVO			0.019	0.016		0.043	
IMPULSIVO							0.034
DOMINANTE							0.031
IMPULSIVO							0.039

COMENTARIO:

En la relación del factor sumiso del subordinado con el factor tolerante del supervisor no se presentó correlación alguna, así como en la correlación del factor dominante del supervisor con el factor hostil del subordinado. Presentándose una correlación significativa según tabla 1.

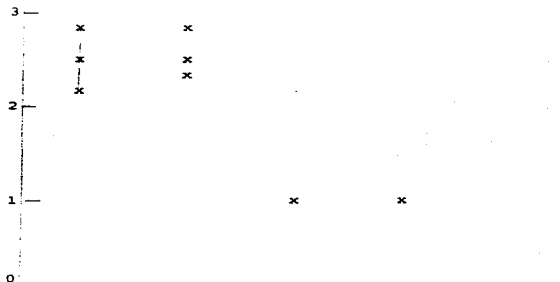
Resultados:

- Debido a que los resultados obtenidos no fueron significativos se confirmó la H_0 , no existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta sumisa de los trabajadores y la conducta tolerante de su jefe o supervisor a un nivel de significancia de .05
- Debido a que los resultados obtenidos no fueron significativos se confirmó la H_0 , no existe correlación positiva estadísticamente significativa entre la conducta hostil de los trabajadores y la conducta dominante del jefe o supervisor a un nivel de significancia de .05

3.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO OBSERVACIONAL

FIGURA 1

SE MUESTRA EL PROMEDIO OBSERVADO DIARIO DE LA FRECUENCIA POR CATEGORIA PARA LOS 7 OPERARIOS A LO LARGO DE LOS 13 DIAS DE OBSERVACION.



SUMISO 1	SUMISO 2	SUMISO 3	SUMISO 4
X = 2.5	X = 2.5		
MAX. 2.9	MAX. 2.9		
MIN. 2.2	MIN. 2.3		

	SUMISO 1		SUMISO 2	
	\bar{X}	Md.	\bar{X}	Md.
SUJETO 1	2.9	2.9	2.3	2.9
SUJETO 2	2.5	2.8	2.5	2.6
SUJETO 3	2.3	2.5	2.9	2.6
SUJETO 4	2.2	2.5	2.3	2.5
SUJETO 5	2.6	2.4	2.3	2.5
SUJETO 6	2.8	2.3	2.6	2.3
SUJETO 7	2.4	2.2	2.6	2.3

DE 3 CONDUCTAS ESPERADAS SOLO SE PRESENTARON 4.

SUMISO 1: EL PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES EN LOS 13 DIAS ES DE 2.5, CON UN RANGO DE VARIACION DE 2.2 A 2.9.

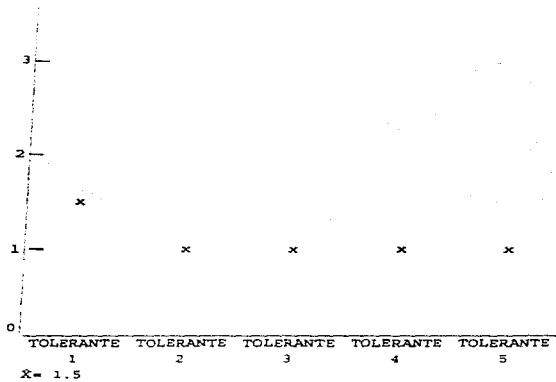
SUMISO 2: EL PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES EN LOS 13 DIAS ES DE 2.5, CON UN RANGO DE VARIACION DE 2.3 A 2.9.

LA MEDIA Y LA MEDIANA DE LOS PROMEDIOS FUE DE 2.5 CON UN RANGO DE VARIACION DE 2.2 A 2.9.

EN LA CATEGORIA 3 Y 4 SON PRODUCTOS PERMANENTES, SOLO HAY DOS POSIBILIDADES, DE QUE SE PRESENTE O NO SE PRESENTE LA CONDUCTA, LO QUE EQUIVALE A UN MAXIMO DE OCURRENCIA DE 1.

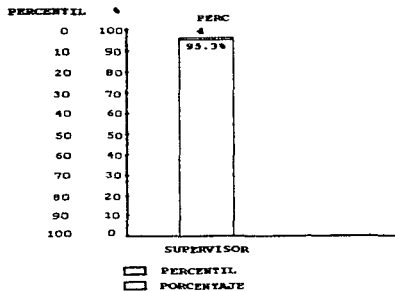
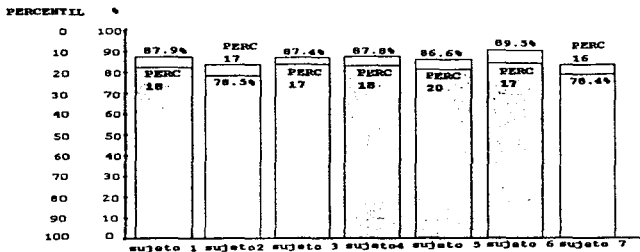
FIGURA 2

SE MUESTRA EL PROMEDIO OBSERVADO DIARIO DE LA FRECUENCIA POR CATEGORIA PARA EL SUPERVISOR A LO LARGO DE LOS 13 DIAS DE OBSERVACION.



DE 9 CONDUCTAS ESPERADAS SOLO SE PRESENTARON 5.
TOLERANTE 1: EL PROMEDIO DEL SUPERVISOR EN LOS 13 DIAS ES DE 1.5.
EN LA CATEGORIA 2, 3, 4, 5, SON PRODUCTOS PERMANENTES, SOLO EXISTEN
DOS POSIBILIDADES DE QUE OCURRA O NO LA CONDUCTA. LO QUE EQUIVALE
A UN MAXIMO DE OCURRENCIA DE 1.

3.3 ESTUDIO OBSERVACIONAL COMPARADO CON EL INVENTARIO DE TAYLOR Y JOHNSON.



Comparación de la puntuación obtenida en el percentil y el porcentaje en la frecuencia de las categorías observadas. Para calcular el porcentaje se combinaron las categorías de frecuencia y productos permanentes, debido a la uniformidad o baja variabilidad observada en la frecuencia, se unificaron.

NOTA: POR LA MANERA EN QUE ESTA FORMULADO EL INVENTARIO, LOS PERCENTILES OBTENIDOS POR LOS SUJETOS ENTRE MAS SE ACERQUEN AL PERCENTIL CERO, PRESENTARAN MAS EL RASGO EVALUADO. (TOLERANTE, SUMISO).

COMENTARIO.

Obteniéndose en los subordinados los siguientes datos:

- El sujeto 1 obtuvo en el Inventario un percentil de 18 (sumiso) y el registro observacional un porcentaje de 87.49 (sumiso).
- El sujeto 2 obtuvo en el Inventario un percentil de 17 (sumiso) y en el registro observacional un porcentaje de 78.55 (sumiso).
- El sujeto 3 obtuvo en el Inventario un percentil de 17 (sumiso) y en el registro observacional un porcentaje de 87.48 (sumiso).
- El sujeto 4 obtuvo en el Inventario un percentil de 18 (sumiso) y el registro observacional un porcentaje de 87.81 (sumiso).
- El sujeto 5 obtuvo en el Inventario un percentil de 20 (sumiso) y en el registro observacional un porcentaje de 86.69 (sumiso).
- El sujeto 6 obtuvo en el Inventario un percentil de 17 (sumiso) y en registro observacional un porcentaje de 89.58 (sumiso).
- El sujeto 7 obtuvo en el Inventario un percentil de 16 (sumiso) y en el registro observacional un porcentaje de 78.45 (sumiso).

Los datos del Supervisor son:

- Obtuvo en el inventario un percentil de 4 (tolerante) y en el registro observacional un porcentaje de 95.38 (tolerante).

Ver anexo 2 para la obtención de los porcentajes de las observaciones.

No existe una diferencia significativa entre el percentil obtenido por los sujetos y el porcentaje obtenido en las observaciones, encontrándose solamente ligeras diferencias en los registros observacionales de los sujetos 2 y 7.

En los sujetos 1,3,4,5 y 6, percibiéndose en el estudio mayor conducta de sumisión que la autodescrita por ellos en el Inventario.

RESULTADOS:

Si existe una relación entre la autodescripción de cada trabajador en el inventario y su comportamiento diario en la realización de su trabajo en interacción con su supervisor.

En relación al supervisor no hay diferencia en su autodescripción en el Inventario y los datos obtenidos en las observaciones.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Y

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

CONCLUSIONES

Cabe mencionar que el mando es algo natural al puesto, a la estructura organizacional y jerarquía de mando. No es una necesidad natural el mandar, las personas no buscan mandar u obedecer debido a que la autoridad es un resultado de la jerarquía estructural, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Se tienen que establecer unas bases de obediencia ya que no es un instinto el obedecer o mandar, es el resultado de un contexto en una estructura de mando, esto va ha estar combinado con las habilidades, es decir, dentro de la empresa podemos distinguir que la autoridad se deriva de la posición que emana del puesto y la autoridad de la persona que el sujeto asume por si mismo.

Debido a que el supervisor funge como enlace entre los trabajadores y mandos superiores, es importante que esté preparado para saber como tratar a los empleados bajo su responsabilidad, así como resolver problemas de forma satisfactoria para los intereses tanto de los trabajadores como de la empresa.

Dentro de una empresa es importante tener en cuenta algunos factores para que exista autoridad.

- características del jefe
- las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores.
- los elementos distintivos de la organización como su finalidad, su estructura y la indole de las actividades que van a desarrollarse.

La función del poder es producir decisión (de arriba hacia abajo), el poder es la capacidad de hacer, entre más poder exista mayor capacidad de hacer y cambiar una relación (utilizando recursos materiales y simbólicos que le permiten realizar un cambio de relaciones).

El poder requiere para mantenerse de procesos de legitimidad y de ahí dimana la autoridad, si no hay legitimidad se produce el caos o el cambio, es una sumisión (conformidad simulada). El poder requiere de otros para legitimarse, el poder si no es legitimo sucumbe.

Para poder realizar un cambio en una relación es importante no emplear la fuerza sino el convencimiento (influencia social). La influencia social predice cierto tipo de comportamiento (están previstas las normas), la influencia se ejerce sobre las normas: la norma de objetividad conduce a la conformidad, la norma de preferencia se da entre iguales.

Cuando hay una posibilidad de acuerdo estas normas conducen al consenso y se evita el conflicto.

Si no hay resistencia es más difícil la influencia, la influencia es inevitable aunque no haya resistencia se da, aún en contra de la voluntad hay influencia, es indirecta no inconciente, la influencia tiene un efecto retardado. A través de la influencia se puede utilizar el poder.

Se identificó el rasgo paternalista por parte del supervisor, siendo también de interés el rasgo autoritario, no presentándose este en la población estudiada. De acuerdo a Reyes Ponce (1970), tipifica estos estilos de supervisión destacando para cada uno de ellos los comportamientos que con mayor frecuencia exhiben, siendo similares a la conceptualización utilizada en la presente investigación, así mismo basándonos en la clasificación de dependencia y contradependencia de los trabajadores según Cohen (1991).

En la presente investigación es importante destacar la importancia de la convergencia de los métodos utilizados los cuales fueron: evaluación psicométrica (Inventario de Taylor y Johnson) así como el estudio observacional (registros observacionales).

Los resultados obtenidos indican que no existe una correlación estadísticamente significativa entre los factores sumiso del trabajador y tolerante del supervisor. Siendo también de interés las conductas contradependiente (hostil) de los trabajadores y autocrático (dominante) de los supervisores, no presentándose estas últimas conductas en la población estudiada. Esto posiblemente debido a que no se consideraron otras variables tal vez de importancia como por ejemplo:

- antigüedad
- tipo de trabajo
- situación o contexto laboral
- giro de la empresa.

En esta investigación no se observó la relación de las conductas dependiente (sumiso) del trabajador y paternalista (tolerante) del supervisor, lo que no implica que la relación no exista.

Presentándose una correlación significativa en factores adicionales:

- Animoso (T) con animoso (S). Esto debido a que los dos poseen características positivas y similares no existiendo una discrepancia en cuanto a sus convicciones.
- Animoso (T) con tranquilo (S). Esto debido a que no existe conflicto por las actitudes que poseen ambos.

-Sumiso (T) con impulsivo (S). Porque al ser sumiso acepta cualquier imposición del supervisor aún no estando de acuerdo y no creará conflicto.

-Tranquilo (T) con calmado (S). Porque ambos tienen características de estar libre de conflictos o tensiones.

-Objetivo (T) con animoso (S). Debido a que el trabajador tiene una conducta imparcial y el supervisor una forma optimista de ver la vida, por lo que será difícil que exista conflicto entre ambos.

-Objetivo (T) con tranquilo (S). Porque cada uno en su forma de manejar las situaciones evitan una situación conflictiva.

-Objetivo (T) con objetivo (S). Porque la forma de actuar de ambos es similar.

-Expresivo (T) con impulsivo (S). Por las características del trabajador de agrandar y tener consideraciones hacia los demás puede aceptar imposiciones por parte del supervisor.

-Empático (T) con impulsivo (S). Porque el trabajador por el deseo de ayudar y comprender a las personas que se encuentran a su alrededor acepta y "comprende" los arranques e imposiciones del supervisor.

-Dominante (T) con impulsivo (S). Al ser el supervisor una persona fácilmente provocable el trabajador dominante sabrá manejar la situación.

-Impulsivo (T) con impulsivo (S). Por tener ambos características similares, no considerando uno la conducta del otro y viceversa.

Los resultados obtenidos demuestran que no existe una discrepancia entre lo que se observó en el estudio observacional y lo que se obtuvo a través del Inventario de T-JTA.

Las conductas a observar en los operarios fueron sumiso y hostil y se detectó que los trabajadores presentan la conducta sumisa. Las conductas a observar en el supervisor fueron dominante y tolerante y presentó el supervisor la conducta tolerante. No presentándose en los sujetos tanto en el inventario como en las observaciones la conducta hostil y dominante, por lo que se cancelaron estas.

Los inventarios aplicados a estos operarios, obtuvieron un percentil menor a 45 lo que nos indica una conducta sumisa y el supervisor obtuvo un percentil menor de 45 lo que corresponde a una conducta tolerante. Considerando que el rango del percentil es de 45 a 0.

A través de la validez predictiva obtenida se puede decir que el instrumento sí midió los factores que se pretendían medir. Esto es, da resultados en esos momentos, es relativamente estable, pero puede ser susceptible de variar en determinadas circunstancias.

Considerándose que las conductas de los trabajadores y supervisores no se desarrollan como un tipo "puro", es probable que en cada individuo haya cierta mezcla de conductas.

Es muy importante la forma de ejercer la autoridad, delegar es una de las mejores formas de reforzar y aumentar el poder. El desarrollo de subordinados capaces de asumir la autoridad, lo multiplica, favorece la maduración del grupo como entidad responsable y comprometida con el logro de los objetivos organizacionales; pues es importante adecuar la autoridad a los tiempos, a las circunstancias y a las necesidades de los hombres; ya que no se puede mandar a todos por igual, ni siempre de igual manera. Por lo que es importante ejercer una supervisión situacional.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

LIMITACIONES.

1.-El estudio evidencio limitaciones marcadas, la más importante y que privó al estudio de mayor enriquecimiento, fue que el inventario está orientado hacia la autodescripción del sujeto, pudiéndose también emplear para evaluar a otra persona con la que se tiene una estrecha relación como por ejemplo en la pareja, no siendo factible llevarse a cabo en el aspecto laboral para describir a otra persona, debido a que en algunas preguntas se requiere tener mayor información personal de los sujetos a evaluar.

2.-La población reducida con que se trabajo (61 subordinados), debido a que en la empresa donde se realizó el estudio, la participación de la población era voluntaria y al concluir su horario de trabajo, por lo que la mayoría no participo por cuestión de tiempo.

3.-En el estudio observacional no se presentaron todas las conductas esperadas, debido a que se partió de un análisis conceptual para definir operacionalmente las conductas a medir.

SUGERENCIAS

- 1.-Que en investigaciones posteriores se realice un estudio comparativo entre empresas privadas y sector público con el fin de detectar si hay semejanzas o diferencias en las conductas de los subordinados y de los supervisores o jefes. Siendo de interés la conducta paternalista y autoritaria de los jefes o supervisores y la conducta sumisa y hostil de los trabajadores o subordinados.
- 2.-Que en posteriores investigaciones, se elabore un instrumento expofeso que permita medir la relación de dependencia y contradependencia de los trabajadores con su supervisor.
- 3.-Que se realicen investigaciones planteando las mismas hipótesis, considerando una población mayor y otras variables como por ejemplo: la antigüedad del supervisor en el puesto, el tipo de trabajo, etc, este con la finalidad de contar con más elementos para determinar si existe tal relación.
- 4.-Que en investigaciones en las cuales se realice un estudio observacional, se mejore la estrategia de observación por medio de un análisis anecdótico, para tener categorías más relacionadas con las conductas a observar más allá de una teorización.
- 5.-Es importante que en investigaciones subsecuentes, se detecten posibles fuentes de conflicto ya sea en los supervisores o trabajadores.

ANEXOS

ANEXO 1

ANALISIS DEL TEMPERAMENTO DE TAYLOR Y JOHNSON (T-JTA)

INSTRUCCIONES

No abra el folleto hasta no haber leído todas las instrucciones.

1. - En la parte superior de la hoja de respuestas, a la derecha escriba con cuidado la información personal que se le pide.
2. - Haga el favor de no escribir o marcar este folleto. Conteste únicamente en la hoja de respuestas como a continuación se explica.
3. - Conteste a todas las preguntas aunque no se sienta muy seguro de las respuestas. No piense mucho en ninguna pregunta antes de contestar.
4. - Lea y aplique cada pregunta a si mismo, respondiendo en el espacio indicado.
5. - En la hoja de respuestas hay tres columnas en las que debe marcar -- sus contestaciones.

	+	Mid	-	
1.	-----	-----	-----	MAS (+) Significa " Definitivamente si " o " Preferentemente si "
2.	-----	-----	-----	MID Significa " Indeciso "
3.	-----	-----	-----	MENOS (-) Significa " Definitivamente no " o " Preferentemente no "

6. - Decida cómo puede aplicar cada pregunta a usted. Ponga su respuesta marcando firmemente con lápiz el espacio entre las líneas punteadas en la columna que esté más de acuerdo con su contestación. Si desea cambiar su respuesta, favor de borrar completamente la marca de su contestación antes de volver a marcar.
7. - Trate de contestar con Un MAS (+) o Un MENOS (-), definido, evite -- cuando pueda las respuestas " MID "

ANÁLISIS DEL TEMPERAMENTO DE TAYLOR Y JOHNSON (T-JTA).

VERSIÓN PERSONAL.

1. - ¿ Es por naturaleza una persona que perdona ?
2. - ¿ Toma una parte activa en asuntos de la comunidad o en actividades grupales ?
3. - ¿ Se queda relativamente calmado cuando los demás se ponen emocionalmente trastornados ?
4. - ¿ Puede ponerse comprensivamente en el lugar de otra persona ?
5. - ¿ Tiene una influencia marcada en el pensamiento de su familia o en sus compañeros de trabajo ?
6. - ¿ Prefiere unas vacaciones tranquilas e inactivas a unas activas ?
7. - ¿ Tiene dificultad en concentrarse a leer o estudiar ?
8. - ¿ Prefiere ser seguidor en lugar de dirigir en actividades grupales ?
9. - ¿ Vive una vida tranquila sin involucrarse en muchas relaciones fuera del hogar y del trabajo ?
10. - ¿ Toma la iniciativa en hacer planes para actividades y vacaciones familiares ?
11. - ¿ Hace demasiados planes irrealistas para el futuro que más tarde tienen que abandonarse ?
12. - ¿ Siente compasión por personas débiles e inseguras ?
13. - ¿ Disfruta de pertenecer a clubes o grupos sociales ?
14. - ¿ Busca mantener la paz a cualquier precio ?
15. - ¿ Se incomoda fácilmente por el ruido y la confusión ?
16. - ¿ Evita esfuerzos físicos o actividades vigorosas ?
17. - ¿ Parece generalmente tranquilo y sereno ?
18. - ¿ Se interesa seriamente por los problemas sociales, tales como la pobreza y el desempleo, aún cuando no le afectan directamente ?
19. - ¿ Prefiere mantenerse activo para no perder el tiempo ?
20. - ¿ Es una persona bien organizada a quien le gusta hacerlo todo según un horario ?
21. - ¿ Es sensible a los sentimientos y necesidades de cualquier miembro de la familia que esté enfermo ?

22. - ¿ Actúa reflexivamente en vez de impulsivamente ?
23. - ¿ Es altamente competitivo en los juegos, negocios o las relaciones personales ?
24. - ¿ Prefiere estar solo en lugar de estar con la gente ?
25. - ¿ Se siente inquieto al pasear o manejar en el tránsito ?
26. - ¿ Hace ejercicios regularmente para mantenerse en condición ?
27. - ¿ Tiende a exaltarse más que la demás gente ?
28. - ¿ Le gusta recibir invitados en su casa ?
29. - ¿ Le gusta estar encargado de los demás y dirigirlos ?
30. - ¿ Es extremadamente pulcro y ordenado ?
31. - ¿ Tiene a veces tanta confianza en si mismo que les molesta a sus amigos ?
32. - ¿ Recobra el control después de un accidente u otro acontecimiento perturbador ?
33. - ¿ Se mueve vivazmente y con mucha alegría ?
34. - ¿ Preferiría aceptar una situación injusta en vez de quejarse ?
35. - ¿ Le molestan los niños activos y ruidosos ?
36. - ¿ Percibe inmediatamente cuando alguien necesita ánimo o una palabra de aliento ?
37. - ¿ Es una persona que podría llamarse un sujeto emprendedor ?
38. - ¿ Permite frecuentemente que la tensión se acumule hasta el punto de sentirse estallar ?
39. - ¿ Necesita aliento y aprobación para trabajar efectivamente ?
40. - ¿ Usa frecuentemente medicamentos para ayudarse a descansar ?
41. - ¿ Defiende sus derechos ?
42. - ¿ Tiene una variedad de intereses ?
43. - ¿ Le gusta comunicarle a la gente su opinión ?
44. - ¿ Está relativamente libre de preocupaciones y ansiedad ?
45. - ¿ Le gusta tener mucho quehacer ?
46. - ¿ Se interesa profundamente por el bienestar de los demás ?

47. - ¿ Se preocupa mucho por la salud ?
48. - ¿ Tiene mucha confianza en si mismo y en lo que emprende ?
49. - ¿ Es demasiado flexible ?
50. - ¿ Tiende a depender de los demás cuando es necesario tomar una decisión ?
51. - ¿ Muchas personas lo consideran incapaz de tener sentimientos profundos ?
52. - ¿ Le es fácil someterse a los deseos de otros ?
53. - ¿ Escucha comprensivamente a los otros cuando necesitan hablar de si mismos ?
54. - ¿ Intenta siempre imponer a los otros su propio punto de vista ?
55. - ¿ Se considera un trabajador productivo e incanzable ?
56. - ¿ Tiene movimientos nerviosos como morderse las uñas o mover el pie ligeramente ?
57. - ¿ Es de las personas en la que los demás dependen de Ud. en ocasiones de dificultad
58. - ¿ Se le hace difícil seguir un plan definido ?
59. - ¿ Insiste en la obediencia inmediata ?
60. - ¿ Cree que todos merecen una segunda oportunidad ?
61. - ¿ Se encuentra en un apuro debido a algún acto impulsivo ?
62. - ¿ Sufre indigestión o pérdida de apetito cuando está preocupado o bajo tensión ?
63. - ¿ Los demás se aprovechan fácilmente de mi ?
64. - ¿ Se limita a tener dos o tres amigos ?
65. - ¿ Le es difícil descansar por tener la necesidad de estar constantemente ocupado ?
66. - ¿ Es fácilmente tentado por una oferta ?
67. - ¿ Le gusta hablar en público y disfruta del reto ?
68. - ¿ Alivia la tensión al fumar , comer o beber excesivamente ?
69. - ¿ Es fácilmente conmovido a la misericordia ?
70. - ¿ Duerme bien y le es fácil descansar cuando está sentado o acostado ?
71. - ¿ Demostraría un interés especial en ayudar a jóvenes que se encuentran frecuentemente en apuros ?
72. - ¿ Se le considera una persona muy nerviosa ?

73. - ¿ Percibe rápidamente los sentimientos y estados de ánimo de los demás ?
74. - ¿ Es muy enfático y vigoroso en voz y ademanes ?
75. - ¿ Tiene frecuentemente ataques de nervios por ninguna razón en particular ?
76. - ¿ Prefiere leer o mirar la televisión después de un día de trabajo, en vez de salir o participar en actividades sociales ?
77. - ¿ Hace planes anticipadamente al acontecimiento y los lleva a cabo ?
78. - ¿ Prefiere escuchar y observar en vez de participar en las discusiones ?
79. - ¿ Disfruta de correr riesgos ?
80. - ¿ Se pone tenso o ansioso cuando hay mucho trabajo que hacer en poco tiempo ?
81. - ¿ Piensa que nuestra nación se preocupa demasiado por las necesidades y el sufrimiento de la gente en otros países ?
82. - ¿ Disfruta de la actividad y de la exaltación ?
83. - ¿ Prepara un presupuesto y hace todo esfuerzo por mantenerlo ?
84. - ¿ Hace todo lo posible para proteger a un animal del descuido y la crueldad ?
85. - ¿ Le es difícil decir " no " a un vendedor persuasivo ?
86. - ¿ Tiene poco interés en los problemas emocionales de los demás ?
87. - ¿ Se interesa por la gente y por hacer nuevos amigos ?
88. - ¿ Es considerado y comprensivo cuando trata a una persona anciana ?
89. - ¿ Se le considera una persona siempre activa ?
90. - ¿ Cree que es innecesario disculparse después de ofender a alguien ?
91. - ¿ Es capaz de expresar cariño sin avergonzarse ?
92. - ¿ Es probable que haga comentarios descuidados e indiscretos ?
93. - ¿ Se piensa que es una persona de buen corazón y extrovertida ?
94. - ¿ Se siente frecuentemente rechazado y no tomado en cuenta ?
95. - ¿ Tiene un lugar para todo y todo en su lugar ?
96. - ¿ Está libre de prejuicios raciales y religiosos ?
97. - ¿ Se siente desilusionado por la vida ?
98. - ¿ Es abiertamente cariñoso con miembros de su familia inmediata ?

99. - ¿ Se siente a veces tan emocionado que es incapaz de pensar o actuar lógicamente ?
100. - ¿ Le es difícil expresar sentimientos tiernos en palabras ?
101. - ¿ Está esperanzado y optimista acerca del futuro ?
102. - ¿ Tiende a analizar e insistir en sus pensamientos y sentimientos internos ?
103. - ¿ Es comprensivo cuando alguien llega tarde a una cita ?
104. - ¿ Tiene fobias o un miedo profundamente perturbador de cualquier objeto, lugar o situación ?
105. - ¿ Tiende a ser reservado en su comportamiento ?
106. - ¿ Se queja la gente de que sea " mandón " o irrazonable ?
107. - ¿ La gente le acusa a veces de ser ilógico ?
108. - ¿ Cuando da una sugerencia es probable que sea más útil que crítica ?
109. - ¿ Saca conclusiones sólo después de considerar todos los aspectos de una situación ?
110. - ¿ Le es difícil o penoso cualquier discusión de temas sexuales ?
111. - ¿ Tiende a enojarse fácilmente ?
112. - ¿ Expresa aprecio y placer cuando mira cosas bellas ?
113. - ¿ Tiende a ser argumentativo ?
114. - ¿ Tiene a veces la sensación de que la gente lo (a) mira o habla de usted ?
115. - ¿ Le gusta dedicarse a un trabajo hasta que lo termina ?
116. - ¿ Se siente a veces descorazonado o abatido por falta de progreso o logro ?
117. - ¿ Tiende a reclamarle a la gente ?
118. - ¿ Siente que la vida realmente vale la pena vivirla ?
119. - ¿ Tiende a sospechar las acciones y los motivos de los demás ?
120. - ¿ Tiende a tomar decisiones demasiado apresuradas ?
121. - ¿ Le es difícil ser amistoso o responsivo en su contacto con la gente ?
122. - ¿ Tiene un profundo respeto por todos los seres humanos ?
123. - ¿ Se apena fácilmente ?

- 124. - ¿ Tiende a detenerse y pensar antes de actuar ?
- 125. - ¿ Tiende a ser impaciente con alguien que está frecuentemente enfermo ?
- 126. - ¿ Siempre trabaja por alguna meta futura ?
- 127. - ¿ Se preocupa a veces por sentirse poco valorado ?
- 128. - ¿ Demuestra fácilmente ternura a los niños ?
- 129. - ¿ Tiende a ser sarcástico cuando alguien le fastidia ?
- 130. - ¿ Insiste en desgracias pasadas ?
- 131. - ¿ Tiende a guardarse para sí sus sentimientos ?
- 132. - ¿ Siente desprecio por los hombres que parecen incapaces de ganarse el sustento ?
- 133. - ¿ Es muy metódico en mantener un registro de asuntos personales o de negocios ?
- 134. - ¿ Tiende a ser celoso ?
- 135. - ¿ Se siente a veces tan desanimado hasta el punto de llorar ?
- 136. - ¿ Le es difícil aceptar críticas o culpas ?
- 137. - ¿ Está frecuentemente deprimido por problemas personales ?
- 138. - ¿ Habla con ánimo, entusiasmo y frecuentes ademanes ?
- 139. - ¿ Cuando está profundamente turbado por algo, ha pensado en el suicidio alguna vez ?
- 140. - ¿ Tiende a guardar rencor ?
- 141. - ¿ Tiene muchos amigos y conocidos ?
- 142. - ¿ Se preocupa frecuentemente por la falta de confianza en sí mismo ?
- 143. - ¿ Le es difícil expresar compasión a alguien que está afligido ?
- 144. - ¿ Es lógico en su hablar y pensar ?
- 145. - ¿ Se le considera indulgente y despreocupado ?
- 146. - ¿ Se descorazona por la crítica ?
- 147. - ¿ Tiende frecuentemente a dominar a la gente cercana a usted ?
- 148. - ¿ Se siente a disgusto cuando se espera que usted demuestre entusiasmo por un regalo ?

149. - ¿ Perdona rápidamente un error y no le hace caso a la descortesía ?
150. - ¿ Es una persona imparcial y razonable ?
151. - ¿ Es platicador ?
152. - ¿ Se siente frecuentemente melancólico o descorazonado por ninguna razón aparente ?
153. - ¿ Trabaja metódica y deliberadamente ?
154. - ¿ Frecuentemente entiende mal lo que hacen y dicen los demás ?
155. - ¿ Sufre a veces cansancio físico extremo, como resultado de conflictos -
emocionales ?
156. - ¿ Critica demasiado a algún miembro de su familia ?
157. - ¿ Se siente cohibido con la mayoría de la gente ?
158. - ¿ Hace frecuentemente comentarios tan bruscos y mordaces que le ofende a
alguien ?
159. - ¿ Sonríe y ríe mucho ?
160. - ¿ Al votar estudia las personalidades y propuestas, a veces apoyando al can-
didato de otro partido ?
161. - ¿ Se siente superior o mandón en su actitud hacia los demás ?
162. - ¿ Se considera que es demasiado sensible ?
163. - ¿ Se siente con libertad de discutir problemas así como sus alegrías con
amigos íntimos ?
164. - ¿ Tarda en quejarse cuando lo incomodan o abusan de usted ?
165. - ¿ Tiende a fantasear cosas que no pueden realizarse ?
166. - ¿ Tiende a hacer las cosas espontáneamente ?
167. - ¿ Le es difícil resistir una situación molesta ?
168. - ¿ Le es difícil romper malas costumbres como el fumar o comer demasiado ?
169. - ¿ Se siente frecuentemente descorazonado debido a un sentimiento de inferiori-
dad ?
170. - ¿ Tiende a ser tímido e introvertido ?
171. - ¿ Tiene períodos de flojera cuando se le hace difícil encontrar alguna razón para
un esfuerzo físico o mental ?

172. - ¿ Cree que la mayoría de la gente es oportunista ?
173. - ¿ Evita que sus emociones influyan en su buen juicio ?
174. - ¿ Le es difícil ser atento con miembros de su propia familia ?
175. - ¿ Es singularmente confiado y preocupado por lo que los otros podrían pensar ?
176. - ¿ Se siente frecuentemente deprimido por recuerdos de su niñez u otras experiencias del pasado ?
177. - ¿ Su interés cambia frecuentemente de una cosa a otra ?
178. - ¿ Se siente restringido e inhibido en una relación de amor ?
179. - ¿ Si fuera elegido sería justo e imparcial al ayudar a otros a resolver sus diferencias ?
180. - ¿ Tiene períodos de depresión sin alguna razón aparente que duran por varios días o más ?

Mid: _____

SCORE: _____

1/2-De:
or 3/2en

A B C D E F G H I

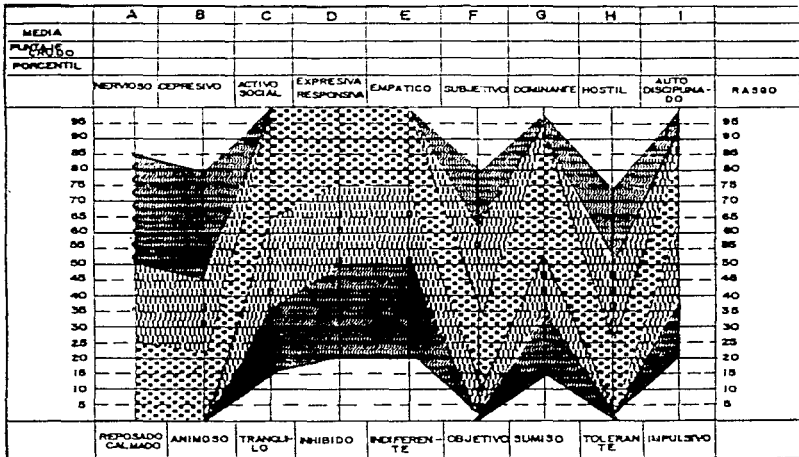
Normis: Gen Pop. Col. Stu. Cris Cross. |

Total Mid:		Edu. Expone:		Cred. Exp.		Nombro:		Apellido:		Segundo Nombre:	
De: No.		Fecha:		Mud.		Sexo:		M-F		Ocupado:	
Atitude Scale		Raw Score:		Sign Score:							
Unidad d e muelo:											

	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -	+ Mid. -
1	26	51	76	91	116	141	166		
2	27	52	77	92	117	142	167		
3	28	53	78	93	118	143	168		
4	29	54	79	94	119	144	169		
5	30	55	80	95	120	145	170		
6	31	56	81	96	121	146	171		
7	32	57	82	97	122	147	172		
8	33	58	83	98	123	148	173		
9	34	59	84	99	124	149	174		
10	35	60	85	100	125	150	175		
11	36	61	86	101	126	151	176		
12	37	62	87	102	127	152	177		
13	38	63	88	103	128	153	178		
14	39	64	89	104	129	154	179		
15	40	65	90	105	130	155	180		
16	41	66		106	131	156			
17	42	67		107	132	157			
18	43	68		108	133	158			
19	44	69		109	134	159			
20	45	70		110	135	160			
21	46	71		111	136	161			
22	47	72		112	137	162			
23	48	73		113	138	163			
24	49	74		114	139	164			
25	50	75		115	140	165			

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE TALENTO Y PERSONALIDAD (T-P-JUN)
 PERFIL

NOMBRE _____ EDAD _____ SEXO _____ FECHA _____
 ESC. O FAC. _____ SEMESTRE _____ OCUPACIÓN _____ EDU. CIVIL _____ GRADOS _____



EXLENTE



ACEPTABLE



ES DESEABLE UN CAMBIO



EL CAMBIO ES URGENTE

DEFINICIONES

RASGO
 NERVIOSO-TENSO, APRESIVO, ACELERADO.
 DEPRESIVO-PESIMISTA, DESTILIONADO.
 ACT. SOCIAL-ENTUSIASTA.
 EXPRES. RESP-ESPONTANEO, AFECTIVO.
 EMPATICO-AMABLE, COMPRESIVO.
 SUBJETIVO-INTUITIVO, ILLOGICO.
 DOMINANTE-COMPETITIVO, REAFIRMADO.
 HOSTIL-CRITICO, PUNITIVO.
 AUTODISC.-CONTROLADO, METODICO.

OPUESTO
 CALMADO-RELAXADO.
 ANHOSO-FELIZ, OPTIMISTA.
 TRANQUILO-INTROVERTIDO, ALETARGADO.
 INHIBIDO-REPRIMIDO, NO RESPONSIIVO.
 INDIFERENTE-POCO SENSIBLE.
 OBJETIVO-RAZONABLE, LOGICO.
 SUMISO-PASIVO, DEPENDIENTE.
 TOLERANTE-PACIENTE, HUMANO.
 IMPULSIVO-DESCORGANIZADO, SIN CONTROL.

ANEXO 2

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES.
 PUESTO. INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO. TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN SU JORNADA DIARIA DE TRABAJO CUMPLA CON LOS REQUISITOS Y REGLAMENTOS IMPUESTOS POR LA EMPRESA.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
	TOTAL	100%		

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES.
 PUESTO. INSTRUMENTISTA.
 DEPARTAMENTO. TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	PORCENTAJE	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PROBETONO TERMINADO
CADA DIA QUE EL SUBORDINADO EJECUTE SU TRABAJO SIN REPORTE ALGUNO DE FRICCIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	PORCENTAJE	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDENADO EN	7.6	17-01-96	X	
SU JORNADA DIARIA DE	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO CUMPLA CON	7.6	19-01-96	X	
LOS REQUISITOS Y	7.6	22-01-96	X	
REGLAMENTOS	7.6	23-01-96	X	
IMPUESTOS POR LA	7.6	24-01-96	X	
EMPRESA.	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO. INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL	7.6	17-01-96	X	
SUBORDINADO EJECUTE	7.6	18-01-96	X	
SU TRABAJO SIN REPORTE	7.6	19-01-96	X	
ALGUNO DE FRICCION	7.6	22-01-96	X	
ENTRE SUS COMPAÑEROS	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE FRECUENCIA.
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL.
 PUESTO: INSTRUMENTISTA

CONDUCTA	FECHA	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	FREC	%
		8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00			
CADA VEZ QUE EL QUE EL SUBORDINADO PIDA AYUDA DELANTE LA JORNADA DE TRABAJO A UN COMPAÑERO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREDETERMINADOS.	17-01-96					1		2				3	100
	18-01-96		1	1				1				3	100
	19-01-96								2			3	100
	22-01-96											0	0
	23-01-96									1		2	66.66
	24-01-96										2	2	66.66
	25-01-96							2		2		3	100
	26-01-96											0	0
	29-01-96		1				2					3	100
	30-01-96						1			2		3	100
	31-01-96			2	1							3	100
	01-02-96						1			1		2	66.66
	02-02-96			1			2					3	100
	TOTAL												76.92

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL.	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN	7.6	17-01-96	X	
SU JORNADA DIARIA DE	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO CUMPLA CON	7.6	19-01-96	X	
LOS REQUISITOS Y	7.6	22-01-96	X	
REGLAMENTOS	7.6	23-01-96	X	
IMPUESTOS POR LA	7.6	24-01-96	X	
EMPRESA.	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL	7.6	17-01-96	X	
SUBORDINADO EJECUTE	7.6	18-01-96	X	
SU TRABAJADO SIN REPORTE	7.6	19-01-96	X	
ALGUNO DE TRICION	7.6	22-01-96	X	
ENTRE SUS COMPAÑEROS.	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN	7.6	17-01-96	X	
SU JORNADA DIARIA DE	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO CUMPLA CON	7.6	19-01-96	X	
LOS REQUISITOS Y	7.6	22-01-96	X	
REGLAMENTOS	7.6	23-01-96	X	
IMPUESTOS POR LA	7.6	24-01-96	X	
EMPRESA.	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NOTERMINADO
CADA DIA QUE EL SUBORDINADO EJECUTE SU TRABAJO SIN REPORTE ALGUNO DE ERRORES ENTRE SUS COMPAÑEROS.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
	TOTAL	100%		

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL.	%.:	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN SU JORNADA DIARIA DE TRABAJO CUMPLA CON LOS REQUISITOS Y REGLAMENTOS POR LA EMPRESA.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL SUBORDINADO EJECUTE SU TRABAJO SIN REPORTE ALGUNO DE FRICCION ENTRE SUS COMPAÑEROS.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
	TOTAL	100%		

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN	7.6	17-01-96	X	
SU JORNADA DIARIA DE	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO CUMPLA CON	7.6	19-01-96	X	
LOS REQUISITOS Y	7.6	23-01-96	X	
REGLAMENTOS	7.6	23-01-96	X	
IMPUESTOS POR LA	7.6	24-01-96	X	
EMPRESA.	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL SUBORDINADO EJECUTE SU TRABAJO SIN REPORTAR ALGUNO DE FRICCION ENTRE SUS COMPANEROS.	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
	TOTAL	100%		

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO. INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO. TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL.	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUBORDINADO EN	7.6	17-01-96	X	
SU JORNADA DIARIA DE	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO CUMPLA CON	7.6	19-01-96	X	
LOS REQUISITOS Y	7.6	22-01-96	X	
REGLAMENTOS	7.6	23-01-96	X	
IMPUESTOS POR LA	7.6	24-01-96	X	
EMPRESA.	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: INSTRUMENTISTA
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL SUBORDINADO EJECUTE SU TRABAJO SIN REPORTE ALGUNO DE TRICRON ENTRE SUS COMPAÑEROS	7.6	17-01-96	X	
	7.6	18-01-96	X	
	7.6	19-01-96	X	
	7.6	22-01-96	X	
	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PULSTO: JILE DE TURNO DEL TALLER MECANICO CENTRAL.
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUPERVISOR AL	7.6	17-01-96	X	
DESEMPEÑAR SUS	7.6	18-01-96	X	
LABORES, NO MANIFIESTE	7.6	19-01-96	X	
NINGUNA AMONESTACION	7.6	22-01-96	X	
VERBAL O LSCRITA HACIA	7.6	23-01-96	X	
SUS SUBORDINADOS CADA	7.6	24-01-96	X	
DIA QUE SE REGISTRE:	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO JEFE DE TURNO DEL TALLER MECANICO CENTRAL.
 DEPARTAMENTO TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA VEZ QUE EL	7.6	17-01-96	X	
SUPERVISOR SE QUEDE A	7.6	18-01-96	X	
LABORAR TIEMPO	7.6	19-01-96	X	
EXTRAORDINARIO,	7.6	22-01-96	X	
CUANDO ASI LO HAYA	7.6	23-01-96	X	
REQUERIDO SU FUNCION.	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO JEFE DE TURNO DEL TALLER MECANICO CENTRAL.
 DEPARTAMENTO, TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
QUE EL SUPERVISOR	7.6	17-01-96	X	
INSTIGADO POR	7.6	18-01-96	X	
VERBALS. RESPONDA	7.6	19-01-96	X	
CON CONDUCTAS	7.6	22-01-96	X	
SOCIALES	7.6	23-01-96	X	
ESTEREOTIPADAS MISMAS,	7.6	24-01-96	X	
QUE SE MLDIRAN	7.6	25-01-96	X	
PREGUNTANDO A	7.6	26-01-96	X	
TERCEROS QUE TAN	7.6	29-01-96	X	
AMABLE Y AGRADABLE	7.6	30-01-96	X	
FUE DURANTE LA	7.6	31-01-96	X	
JORNADA.	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES
 PUESTO: JEFE DE TURNO DEL TALLER MECANICO CENTRAL.
 DEPARTAMENTO: TALLER MECANICO CENTRAL.

PRODUCTO FINAL	%	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
CADA DIA QUE EL	7.6	17-01-96	X	
SUPERVISOR EJECUTE SU	7.6	18-01-96	X	
TRABAJO SIN REPORTE	7.6	19-01-96	X	
ALGUNO DE FRICCION CON	7.6	22-01-96	X	
SUS SUBORDINADOS.	7.6	23-01-96	X	
	7.6	24-01-96	X	
	7.6	25-01-96	X	
	7.6	26-01-96	X	
	7.6	29-01-96	X	
	7.6	30-01-96	X	
	7.6	31-01-96	X	
	7.6	01-02-96	X	
	7.6	02-02-96	X	
TOTAL	100%			

NOTA: LOS REGISTROS DEL OBSERVADOR 2 SON IGUALES A LOS DEL OBSERVADOR 1, POR TAL MOTIVO SE OMITIERON.

REFERENCIAS

LIBROS:

- Alvarez, R.J.(1977).Las relaciones humanas. México: Jus cuarta edición. pp.217
- Arias, G.F.(1980).La Psicología como ciencia y como profesión. México: Trillas. pp.69
- Asch, S.E.(1964).Psicología social. Buenos Aires: Eudeba Universitaria . pp.647
- Bleger, J.(1977). Psicología de la conducta. Buenos Aires: Paidós. pp.351
- Blum, M.(1977). Psicología industrial. México: Trillas. pp.880
- Cohen, A.(1981). Use la persuasión, no la autoridad.Buenos Aires: Javier Vergara. pp.269
- Clifton, W.J.(1984). Conducta organizacional. México: Iberoamérica. pp.824
- Dubin, R.(1982). Las Relaciones humanas en la administración. México: Continental. pp.704
- S/A.(1992). Guía De Dirección De Personal. Ediciones De La Revista INC. Ventura Ediciones S.A. Traducción De The Best Of INC. Managin People. pp.388
- McGuigan, K.J.(1971). Psicología experimental. Enfoque metodológico. México: Trillas. pp.473
- Moscovici, S.(1975). Introducción a la psicología social. Barcelona: Planeta. pp.419
- Moscovici, S.(1985). Revista mexicana de sociología. México: Instituto De Investigaciones Sociales. UNAM. Abril-Junio. pp.737
- Moscovici, S.(1981). Psicología de las minorías activas. Madrid: Morata. pp.303
- Moscovici, S., Mugny, G. y Pérez, J.A.(1991). La influencia social inconsciente. Estudios de psicología social experimental. Barcelona: Anthropos. pp.366

TESIS:

-Cacho, C.A.(1985). Toma de decisiones y estilos de mando. Facultad De Psicología. UNAM. México. pp.104

-Grijalva, M.B.L.(1986). Aplicación de la autoridad en la administración moderna. UAG. Escuela De Administración, Contabilidad y Economía. Guadalajara Jalisco.

-Orta, S.J.(1988) Influencia del estilo de supervisión en la actitud de los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Facultad De Psicología. UNAM. pp.167

-Sandoval, D.M.(1990) Liderazgo y análisis experimental de la conducta, su aplicación en ambiente natural de trabajo. Facultad de Psicología. PP.158

-Torres, R.M.(1981) Investigación y análisis de la situación actual de la expresión de la autoridad como medio de comunicación en las relaciones obrero-patronales de la línea de autotransportes Mexico Melchor Ocampo. México UNAM. Facultad De Filosofía y Letras. pp.62

FOLLETOS:

-Jiménez, O.A.(1992). Desarrollo de recursos humanos 1. Método de detección De necesidades. Evento R. Edit. Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad De Psicología. PP.78

-Jiménez, O.A.(1991) Programación de ambientes laborales. Edit. Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad De Psicología. UNAM . pp.49

-Jiménez, C.A. y Reyes, P.M.(1995) Sexto congreso nacional de psicología del trabajo. Tercer iberoamericano de recursos humanos. Formación de líderes. Facultad De Psicología, UNAM.

-Martínez, C.M.(1993) Psicología educativa. Manual de apoyo para las prácticas de campo de educación especial. Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad De Psicología. UNAM. pp. 272

-Villegas, H.M.(1991). Psicometría. Inventario De Personalidad. Análisis Del Temperamento De Taylor y Johnson (T-JTA). Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad De Psicología. UNAM. pp.37

-Roca, J.(1989). Formas elementales de comportamiento. México: Trillas.

-Santoyo, C. y López, F.(1990). Análisis experimental del intercambio social. México: Trillas. pp.95

-Schlemenson, A.(1990). La Perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires: Paidós. pp.236

-Swartz, P.(1975). El Estudio de la conducta. Mexico: Continental. pp.466

-S/A Técnicas de comunicación administrativa. Manual Para jefes o supervisores. México: Facultad De Ciencias Politicas y Sociales. pp.136

-Valdes, L.(1995). Conocimiento es futuro. México: CONCAMINT (Centro Para La Calidad Total y Competitividad). pp.420

-Villanueva, R.J.(1979). Administración simplificada. México: CIA. General de ediciones, S.A. pp.100

-Weil, P.(1990). Relaciones humanas en el trabajo y en la familia. Buenos Aires: Kapelusz. pp.223

-Whittaker, J.O.(1977). Psicología. México: Interamericana. Tercera Edición. pp.816

-Zinser, O.(1987). Psicología experimental. Colombia. Macgraw-Hill. pp.521