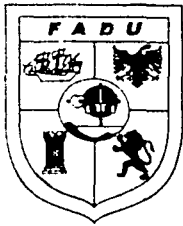


885308



CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO

2

"FRAY ANDRES DE URDANETA"

NIVEL LICENCIATURA
CLAVE DE INCORPORACION
UNAM 8853
ADMINISTRACION

"INTERIORE HOMINE HABITAT VERITAS"

"COMO MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACION"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
GRISELDA MARTINEZ GONZALEZ



COACALCO DE BERRIOZABAL ESTADO DE MEXICO. NOVIEMBRE DE 2002

TESIS CON
PAGINA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACION DESCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme dado alientos en todo momento y no dejarme vencer ante ningún obstáculo y por permitirme tener esa fe tan grande ante él para realizar las cosas.

A MIS PAPAS:

Quiénes supieron guiarme por el camino correcto y por brindarme toda esa confianza y lo más importante por haberme dado todo ese apoyo económico, aun a costa de los sacrificios hechos, ya que gracias a todo esto he podido lograr una de mis metas como profesionista.

A MI HERMANA ALMA:

Simplemente por ser mi hermana y por dejarme compartir con ella muchos momentos agradables.

A JOSÉ LUIS SANCHEZ:

Por estar a mi lado en las buenas y en las malas y sobre todo por darme todo ese amor y cariño.

A TODOS ELLOS:

" MUCHAS GRACIAS "

GRISELDA

CONTENIDO.

JUSTIFICACIÓN	V
INTRODUCCIÓN	VII
HIPÓTESIS	VIII
1. LA EMPRESA EN MÉXICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Concepto	8
1.3 Clasificación	10
1.4 Antecedentes de las relaciones laborales	12
2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN	18
2.1. Recursos Humanos	19
2.2. Características de los Recursos Humanos	20
2.2.1. Importancia y necesidades del departamento	23
2.3. La naturaleza compleja del hombre	26
2.4. Motivación humana	28
2.5. Autoridad y Liderazgo	41

3. LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y PERSONAL	63
3.1. Concepto de Relaciones Laborales	64
3.2. Reciprocidad entre personal y organización	65
4. CASO PRÁCTICO	
Introducción al caso práctico	88
Modelo de cuestionario aplicado	90
Gráficas de resultados obtenidos	96
Análisis de gráficas	125
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	134

JUSTIFICACIÓN

La causa principal que me ha motivado a la realización del tema "como mejorar las relaciones interpersonales en una organización", surge de la relación que se da entre patrón y subordinado ya que con la poca experiencia que he tenido dentro de algunas empresas, me he podido dar cuenta de que esta relación es meramente trabajo.

Por lo cual no existe la suficiente comunicación entre jefe y trabajador; por lo tanto en ocasiones el primero sólo se dedica a delegar autoridad.

Hago hincapié en que se debe tener comunicación entre ellos para saber los desacuerdos sobre los procedimientos que implanta la misma empresa ya que el trabajador cuando no está conforme con algo y el no poder expresarlo trae consigo, que éste no realice su trabajo a gusto y no se logre la calidad total.

El crecimiento de una empresa se fundamenta principalmente en que el trabajador se encuentre ubicado en el área o departamento en el cual él es apto y capaz para realizar dichas actividades.

Otra causa muy importante para la realización de dicho tema es que dentro de las organizaciones, tradicionalmente se presta más atención a los aspectos técnicos y a los aspectos materiales, dando menos importancia al aspecto humano; sin embargo el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a una organización.

Por lo que en este tema tengo por objetivo destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de la organización así como los problemas que frustran estas relaciones y el medio negativo que los rodea, a fin de hacer conciencia de que las empresas constituyen grupos de trabajo, dentro de los cuales un problema en cualquier relación laboral afecta a la estructura misma y a su medio en conjunto. Estos problemas pueden ser drásticos o leves, próximos o remotos pero lo importante es que no dejan de afectar a toda la organización en general.

Por lo tanto el punto clave de una organización son las buenas relaciones entre los diversos elementos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En un proyecto de empresa tarde o temprano debe tratarse el tema de los recursos humanos. Tanto si hablamos de una empresa de muchos empleados como si nos referimos a una pequeña empresa, la planificación de los recursos humanos puede ser fundamental para su correcto desarrollo.

Por lo tanto en el desarrollo de esta tesis en el primer capítulo hablaré de la empresa en México tratando de especificar el significado tan extenso de este concepto y como se han venido dando las Relaciones Laborales desde épocas anteriores hasta la actualidad.

En el capítulo dos se analizará la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de la organización, cuales son las características que se destacan en este recurso tan importante; así mismo que tanta relevancia tiene la existencia de un departamento de Recursos Humanos en una empresa y que es lo que motiva a este elemento a dar mayor utilidad y a que sea mejor aprovechado.

En el capítulo tres se analizó la necesidad que existe en las relaciones entre empresa y personal, ya que se sabe que una organización que trabaja en equipo siempre alcanzará sus metas u objetivos.

Y finalmente el capítulo cuatro está dedicado al caso práctico y a los anexos que lo conforman.

HIPÓTESIS

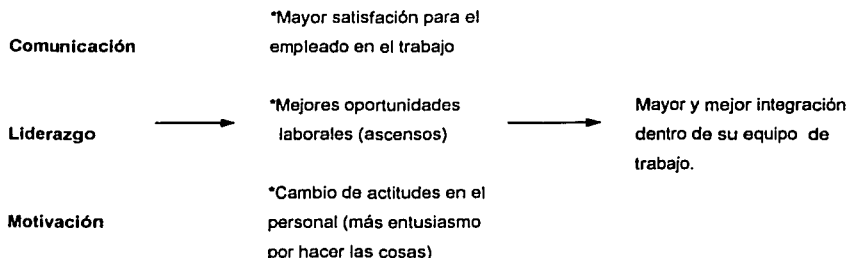
Considerando las variables independientes (motivación, integración, liderazgo y comunicación) , de este proyecto se determinará las causas o problemas que tienen los empleados de un departamento en una institución bancaria de la cual se omite su nombre por razones obvias. Al introducirnos a esta compañía se ha notado que hay una desmotivación que va desde los jefes inmediatos hasta los empleados. Sabemos que es importante la integración ya que la mayor parte de nuestra vida social la pasamos relacionándonos con personas que laboran en una misma empresa. Por lo tanto notamos que no existe buena integración con los mismos compañeros de trabajo.

La inquietud es saber que problemas existen para que el personal de este departamento trabaje sólo por obligación o por necesidad, parece ser que su trabajo no les provoca ningun tipo de motivación, esta necesidad nace y parte de detectar que relaciones interpersonales existen en un grupo de trabajo, que tipo de motivación y comunicación existe para que el personal que integra esta área de dicha compañía se sienta parte de ella.

Creo que al iniciar esta investigación la interrogante es:

"Las Relaciones Interpersonales aumentan la motivación de los trabajadores, cuando es administrada de acuerdo con un buen desempeño por parte de sus jefes inmediatos."

La Hipótesis puede quedar esquematizada de la siguiente forma:



H₁ = La comunicación incrementa la satisfacción laboral y existe mayor confianza por expresar puntos de vista.

H₂ = El liderazgo incrementa la confianza de saber que están realmente guiados e impulsados por una persona que los sabe escuchar.

H₃ = La motivación es un punto importante en las Relaciones Interpersonales ya que se sienten impulsados y realizados en su participación para llegar a los objetivos establecidos de la empresa.

Por lo tanto se podría decir que la comunicación en conjunto con un buen liderazgo nos podrían llevar a la motivación efectiva de cualquier trabajo y por lo tanto a una excelente relación interpersonal.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA EN MÉXICO

LA EMPRESA EN MÉXICO

La empresa es la célula de la vida económica del país, y constituye el principal campo de acción para los profesionistas mexicanos. Por consecuencia, también es el principal campo de acción para el ejercicio de la administración. La empresa tiene la capacidad de influir en el progreso nacional.¹

1.1. Antecedentes

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

¹ ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arias Galicia. México, Trillas 3ª edición

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cambios más relevantes dentro de las empresas son:

Espíritu de libre Empresa.

Un sistema económico de no-intromisión del gobierno, esto es, el Estado es un simple árbitro de las relaciones económicas, que da a los particulares la oportunidad de fomentar el espíritu de la libre empresa.

Necesidad del Comercio.

En muchos países, las carencias de satisfactores hacían del intercambio uno de los negocios más lucrativos.

El Apoyo al Pensamiento Científico y a la Investigación.

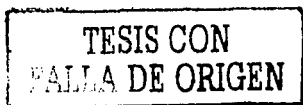
Las innovaciones técnicas modificaron el trabajo y la forma de producir los satisfactores. El motor de vapor sustituyó la fuerza animal en los procesos productivos.

El nacimiento de las rudimentarias industrias o talleres.

La fábrica o empresa industrial aparece como fenómeno productivo. Los pequeños talleres familiares requieren volumen de producción y la contratación de personal ajeno a la familia.

LA NUEVA COMPETENCIA.

Las organizaciones tratan de ganar una guerra económica en el mercado mundial. Las estrategias son muy diversas: mejorar la tecnología de fabricación, reducir los costos, crear innovaciones o mejorar la comercialización de productos y servicios.



NUEVAS FORMAS DE INTEGRACION.

Los países formaron alianza para proteger sus mercados. El modelo fue iniciado por Japón y los países de Asia: Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur, naciones de reciente industrialización conocidas como los cuatro Tigres, debido a sus economías crecientemente competitivas; y Tailandia, Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Brunei, conocidos como nuevos países exportadores. Los grupos forman la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSEA).

Un importante ejemplo de integración económica es el caso de la Unión Europea que integra a Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia. La Unión Europea surge en 1993 a partir de la reconfiguración y ampliación de alcances de la Comunidad Europea, que a su vez se originó de la integración de tres organizaciones europeas, que fueron:

1. La Comunidad Europea del Carbón y del Acero, constituida en 1951
2. La CEE (Comunidad Económica Europea) fundada en 1957.
3. La Comunidad Europea de la Energía Atómica, fundada en 1957.

México, Estados Unidos y Canadá, con el Tratado del Libre Comercio (TLC) han creado una integración comercial que establece reglas claras en cuanto a los intercambios económicos.

UN ESTILO NUEVO DE ADMINISTRAR

Las organizaciones están modificando sus valores y, como consecuencia, los estilos de administrar entre los cuales destacan:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Administración del talento.

Lo importante no son los recursos físicos sino las ideas. Una idea es lo que hace surgir un negocio, una idea es lo que lo hace competitivo. Los directivos en las empresas deben crear el clima adecuado, promover y poner en práctica las ideas de valor en su compañía.

Búsqueda de calidad y productividad.

La calidad es una forma de pensar y actuar que orienta hacia una mayor productividad en las empresas. La calidad ha sido una nueva forma de administrar, actualmente existen numerosas tendencias y escuelas en torno al enfoque de lograr compromisos por parte de las personas.

Progreso vs. Desarrollo.

La sociedad está orientando a las organizaciones a replantear sus propios valores. Las empresas están preocupadas por conseguir crecimiento sin alterar la calidad de vida de las personas o de la comunidad.

Desarrollo de la tecnología.

La tecnología nos permite mejorar múltiples procesos, conseguir resultados en forma más económica o comunicarnos con mayor rapidez.

Valores en la Organización.

Las organizaciones expresan el sentir y las convicciones de los individuos. Actualmente, en el mundo se revalora la democracia, la libertad de elegir, la estabilidad económica, la pluralidad de ideas, los sistemas participativos en los sistemas sociales, políticos y económicos. Es importante destacar ahora el proceso de transición en las organizaciones del mundo y en las empresas mexicanas, en cuanto a los siguientes valores:

- Valores en las relaciones con la organización. ¿ Ha cambiado el sentido de responsabilidad, honestidad y de lealtad a las organizaciones?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Valores en relación con el trabajo. ¿ Se han modificado los criterios en cuanto a flexibilidad en los métodos que habrán de usar, los criterios para medir los recursos o el derecho a participar en las decisiones en la organización?
- Valores en las relaciones interpersonales. ¿ Qué cambios se manifiestan en cuanto al sentido de compromiso con un buen desempeño, calidad en el trabajo y respeto en las relaciones con los demás compañeros de trabajo?

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

FREDERICK WILSON TAYLOR.

Frederick Wilson Taylor, ha sido considerado el padre de la administración científica, por haber sido el primero que trató de desarrollar una mejor forma de ésta, aún cuando no presentó sus ideas como un sistemas completo, sino conceptualizándolas paulatinamente y difundiéndolas, mientras trabajaba en diferentes empresas.

Su primera aportación a la administración fue realizar un análisis crítico de las empresas en operación, y determinó que:

- a) No existía un concepto claro de responsabilidad de la dirección y del trabajador o del empleado.
- b) No existía ningún estándar efectivo de trabajo.
- c) No utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores.
- d) La administración consistía en seguir un sistema militarizado.
- e) Las decisiones administrativas se basaban en premoniciones e intuiciones.
- f) Los trabajadores se asignaban a puestos para los cuales tenían poca o ninguna habilidad.

Dentro del pensamiento de Taylor la administración de los talleres propone:

- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción.
- Para lograr este objetivo se deben establecer métodos científicos de investigación y experimentación para formular procesos estándar que permitan el control de las operaciones.
- Los empleados tienen que ser científicamente seleccionados para ser puestos en donde puedan aplicarse sus aptitudes.
- Los empleados deberán ser entrenados para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo.
- Desarrollar un ambiente de cooperación cercana y amistosa para crear un entorno psicológico de colaboración.

HENRI FAYOL (1841 - 1925)

Fundador de la teoría clásica, *Fayol* empleó los últimos años de su vida en la tarea de demostrar que, con previsión científica y métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios eran inevitables.

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración.

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de un administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otros términos tanto el director, gerente, jefe, o supervisor, como también el encargado - cada cual en su nivel - desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como actividades administrativas esenciales.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó también definir los "principios generales" de administración, sistematizándolos muy bien.

Los principios generales de la administración según Fayol son:

1. *División del trabajo.* Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad.* Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. *Disciplina.* Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. *Autoridad de mando.* Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección.* Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.* Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. *Remuneración del personal.* Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. *Centralización.* Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. *Jerarquía o cadena escalara.* Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden.* Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. *Equidad.* Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. *Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.* La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuando más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
13. *Iniciativa.* La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. *Espíritu de equipo.* La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

1.2. Concepto

Dentro de las organizaciones, tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales soslayándose un tanto los humanos; sin embargo el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, social, etc.) En su más simple aceptación significativa es la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

La palabra empresa no siempre se emplea con el mismo significado, no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en estas notas deseamos expresar. La acción de emprender, o la cosa que se emprende, ciertamente existe en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere.

La empresa, entonces, si tomamos en cuenta lo anterior podríamos definirla en los siguientes términos: es la unidad económico- social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. ¹

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Anthony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

José Antonio Fernández Arenas. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Agustín Reyes Ponce. Dice que la empresa la integran: a) bienes materiales, b) hombres y, c) sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) económico, b) jurídico, c) administrativo, d) sociológico y e) de conjunto.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, podemos conceptualizar a la empresa como un:

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad."

¹ Isaac Guzmán Valdivia

1.3. Clasificación de Empresas

• POR SU ACTIVIDAD O GIRO

A) INDUSTRIALES:

La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

1. Extractivas
2. Manufactureras
3. Agropecuarias

B) COMERCIALES:

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

1. Mayoristas
2. Minoristas o detallistas
3. Comisionistas

C) SERVICIO:

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en:

1. Transporte
2. Turismo
3. Instituciones financieras
4. Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
5. Servicios privados varios:
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - Promoción y ventas.
 - Agencias de publicidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Educación
7. Salubridad (hospitales)
8. Fianzas, seguros

• **POR ORIGEN DE CAPITAL**

A) PUBLICAS:

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

1. Centralizadas. Forman parte de un órgano encabezado por el Estado.
2. Desconcentradas. Pertenecen al Estado pero tienen autonomía y patrimonio.
3. Descentralizadas. Realizan actividades propias de Estado pero tienen o cuentan con patrimonio.
4. Estatales. Realizan actividades de Estado y tienen personalidad jurídica ya que se someten al derecho público y privado.
5. Mixtas. Pueden ser de cualquiera de las formas anteriores.

B) PRIVADAS:

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. Estas pueden ser:

1. Nacionales
2. Extranjeras
3. Transnacionales

• **DE ACUERDO A LA MAGNITUD**

A) MICRO-EMPRESA:

Se compone de 1 a 15 trabajadores y puede tener hasta \$900,000 de ventas anuales.

B) PEQUEÑA-EMPRESA:

Constituida de 16 a 100 trabajadores y ventas hasta 9 millones de pesos anuales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) MEDIANA-EMPRESA:

En proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller. Se conforma de 101 hasta 250 trabajadores y ventas hasta 20 millones de pesos anuales.

D) GRANDE-EMPRESA:

Máximas características en su grupo. Se conforma de 251 o más trabajadores y ventas superiores a 20 millones de pesos anuales.

1.4. ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES LABORALES**EPOCA PREHISPANICA:**

En México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba. Tal cosa se desprende de los siguientes consejos que daban los padres a los hijos:

Es conveniente, es recto / ten cuidado de las cosas de la tierra / has algo, corta la leña, labra la tierra / planta nopales, planta magueyes / . Tendrás qué beber, qué comer, qué vestir / con eso estarás de pie (serás verdadero) con eso andarás. / Con eso se hablará de tí, se te elevará / con eso te darás a conocer a tus padres / y parientes. (Citado por León Portilla, 1966).

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

EPOCA COLONIAL

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "encomiendas" en las cuales el encomendero, que debía velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres, prostituye su papel y se convierte en un exportador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado. El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, Felipe I, en 1593 dispone que "los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena". Además instituye la jornada diaria de 8 horas "Después de tres siglos y medio de haber sido dictada (esta ley) los obreros de Chicago luchaban por conquistar lo que ella garantizaba" (De la Cerda Silva, 1961). Hay diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería) mientras en otras sí les está permitido el ingreso (manufactura de sillas). Los negros y mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción es el oficio de curtidores de cuero, ya que estos eran escasos.

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que considerara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos). Nótese que esta huelga fue una respuesta ante una decisión unilateral que los afectaba en sus intereses y lograron que fuese revocada: representó una limitación a la decisión y, prácticamente, una participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA GUERRA DE INDEPENDENCIA:

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Tal situación, casi sin variaciones, permanece hasta la declaración de independencia. El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la Ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto". En la Constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. Es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

LA REFORMA

Después de la independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas, asonadas y motines; en la de 1847 contra Estados Unidos, México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías. La industria es incipiente. En la época de la reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11 000 obreros; además, existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

EL PORFIRIATO

El 16 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos.

Aunque la constitución de 1857 en su artículo 5° decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud. En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclama que las fuerzas del mercado regularán los salarios y las demandas de mano de obra. "El Código penal del Distrito Federal (en la época porfirista) castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o la baja de los sueldos o impedian el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral".

EPOCA POSREVOLUCIONARIA

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta resucitar en la ley de 1862 mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornaran el orden, o sea los huelguistas. Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos. Esos mismos tumbos impidieron un desarrollo acelerado de la industria. México siguió siendo un país agrícola y minero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que sí están en posibilidad de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con ese motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericano, inglés y holandés huyen de México y se origina así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

A continuación se muestra a grandes rasgos las etapas más relevantes:

- *La esclavitud.* En 1810 oficialmente se abolió la esclavitud en México. Antes de esa fecha se nacía libre o esclavo. El trabajo humano y el trabajo animal no ofrecían para la dignidad de la persona ninguna diferencia.
- *La Relación Comercial.* El trabajo, al ser libre, fue reducido a las condiciones económicas de oferta y demanda. El trabajo es una mercancía, tiene un precio, está sujeto a las condiciones del mercado.
- *El Paternalismo.* Al trabajador debe de sostenérsele altruistamente. La protección de la empresa se ofrece a cambio de lealtad. El trabajo no es sólo un producto de las personas, importan los seres humanos en sus necesidades económicas, de vivencia, salud, recreación, etc.
- *La Autorrealización.* El trabajador es una persona que debe realizarse como ser humano. Las personas buscan su realización y tienen objetivos que quieren conseguir. Las organizaciones deben contribuir a que las personas logren sus metas para obtener como consecuencia las metas de la empresa.

CAPÍTULO II

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

La administración de Recursos Humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en muy grandes, grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en pequeñas organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Presumimos que una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos está obligado a apoyar a los otros departamentos.

La administración de un sistema de recursos humanos requiere del establecimiento dentro de la estructura organizacional de un organismo social de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

2.1. RECURSOS HUMANOS.

La época moderna de la administración de personal empezó a finales de la década de los veinte. Una característica de este periodo fue el aumento de la atención dada por la dirección a las relaciones humanas. Una de las aportaciones más trascendentes a esta área fueron los estudios de Hawthorne, realizados por Elton Mayo en la Western Electric de Chicago; en donde en un inicio la preocupación de las organizaciones era el factor humano. El reto era demostrar que el problema de la productividad no se debía al área de ingeniería, sino al humano. Las personas y la forma como se dirige el factor más importante para el logro de los resultados. (Véase figura 2.1)

Las empresas descubrieron por primera vez las aportaciones de la psicología industrial. Se realizaron los primeros estudios científicos sobre ergonomía: el hombre y el trabajo. La sociología de las organizaciones significó comprender a los negocios como una realidad de interacción y colaboración. El liderazgo fue identificado como un factor clave para el buen desempeño en las compañías.

FIGURA 2.1. Primeros enfoques para resolver la disyuntiva del dirigente o líder

1900. Escuela de administración científica (Taylor)

1920. Escuela de relaciones humanas (E. Mayo)

Para obtener altos niveles de productividad se deben mejorar los métodos y procedimientos del trabajo, por tanto, el supervisor se debe preocupar principalmente por la forma cómo se ejecutan las tareas.

Para obtener altos niveles de productividad se deben mejorar las relaciones humanas en los grupos de trabajo, por tanto, el supervisor debe preocuparse principalmente por mantener un ambiente de relaciones interpersonales adecuado.

Énfasis en la tarea

Énfasis en la persona

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento. Las empresas están conformadas por personal. Por otro lado, las organizaciones sociales constituyen para ello, un medio por el cual pueden alcanzar muy diversos objetivos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las funciones operacionales.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden exactamente trazar los límites de influencia de cada persona en una organización. Sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos.¹

- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

¹ SANCHEZ BARRIGA. Técnicas de Administración de Recursos Humanos, pp 8y 9

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2°, 5° y 4° constitucionales).
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recursos (recurso financiero, recurso tecnológico); sin embargo, la situación empieza a cambiar.

- Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner en manifiesto aquellas habilidades o intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

2.2.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo XX, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Frederick Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados.

Así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo XX, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área. Se considera que esta primera etapa coincidió con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de personal" encargado de pagos al Seguro Social y de la elaboración de nóminas únicamente.

Dentro de los muchos objetivos que cumple una organización figuran: hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo su personal; en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento al departamento de recursos humanos y, por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan a los recursos humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos "desde el punto de vista de los recursos humanos". Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal del departamento de recursos humanos debe elevar su nivel de especialización.

NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La función de personal está siendo muy importante en la administración de las organizaciones. Hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

Complejidad de Puestos de Gerentes de Área. Éstos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que busquen ayuda en sus problemas más sustantivos. Ya que este problema es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

Influencia Externa. Ésta ha contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) crean la necesidad de gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

Necesidad de Congruencia. Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre el personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados.

Necesidad de Pericia. Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

Importancia de los Recursos Humanos. Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

2.3. LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE

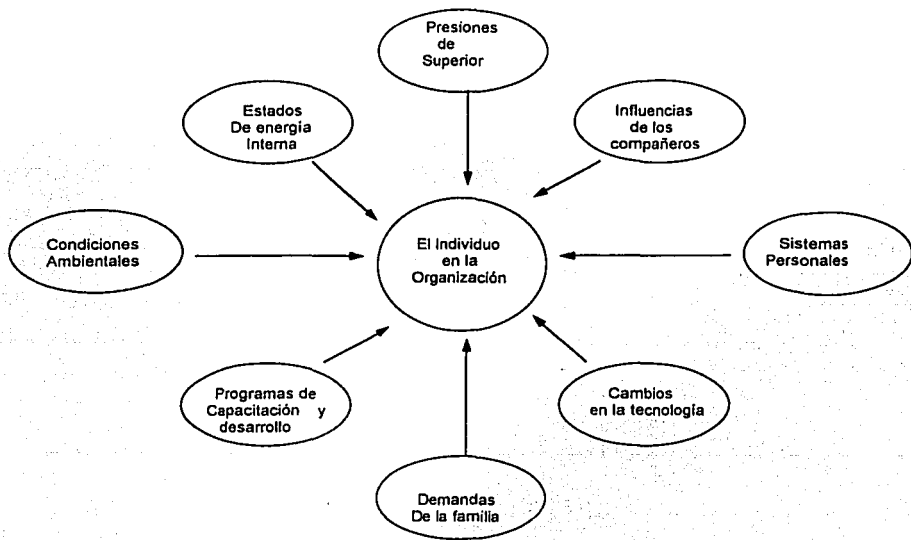
ENFOQUES PARA ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS:

- El hombre como ser que realiza transacciones: puesto que no sólo recibe insumos del ambiente y actúa entre ellos, sino que también adopta una actitud proactiva anticipándose, y muchas veces provocando los cambios que ocurren en el ambiente.
- El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo: ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
- El hombre como modelo de sistema abierto: se dirige hacia objetivos, interdependientes del medio físico y social y está involucrado activamente en transacciones con el medio ambiente en la medida en que busca sus objetivos. Esto implica que no sólo desarrolla capacidades mentales de procedimiento (pensar, decidir, etc.), sino que adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente y enfrentarlas. Aquí es importante conocer el contenido intelectual del hombre y la manera como lo adquirió: sus percepciones y cómo ellas parecen un sistema de filtros mediante los cuales concibe la realidad que lo rodea.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc).

Dentro de los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales).

FIGURA 2.2. Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las empresas.



2.4. MOTIVACION HUMANA

Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención; sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos de manera amplia. Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina a una propensión hacia un comportamiento específico.

Entonces puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener o dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre mas hambre tengamos mas directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado: si tenemos mucha hambre no se nos ocurre de ninguna manera ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensamos en ponernos a resolver algunos problemas de matemáticas; por lo contrario, tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

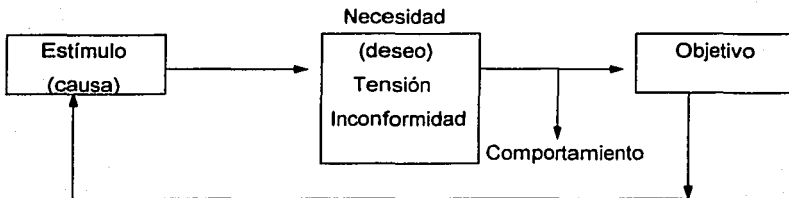
Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como puede ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural. En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes; además, las necesidades, los intereses sociales y las capacidades en el individuo cambian con el tiempo; es decir a pesar de que los patrones de comportamiento varían el proceso que los origina es básicamente el mismo para las personas.

En ese sentido existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado.** Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos interno y externos.
- **El comportamiento es motivado.** El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso o deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar el comportamiento humano.

En la figura 2.3. se muestra el ciclo de motivación en el comportamiento humano dentro de una organización.

FIGURA 2.3 . Modelo básico de motivación.

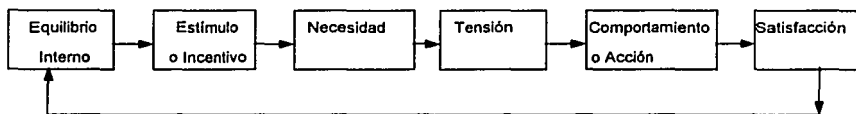


Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura 2.4. sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo, de las necesidades y experiencia que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables.

CICLO MOTIVACIONAL.

Comienza cuando surge la necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

FIGURA 2.4. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



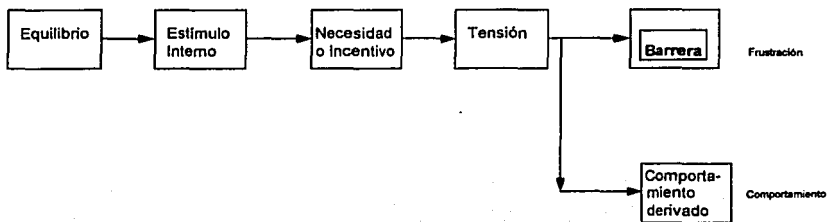
En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho, a medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no se puede satisfacer en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o, en algunos, casos, compensación (transferencia hacia otra persona).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión presentada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse.

FIGURA 2.5. Ciclo Motivacional, con frustración o compensación



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria o pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas. (ver figura 2.6)

LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar", generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta fase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser en la mayoría gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un trabajador motivado produce más a fin de cuentas; muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Empero, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en una personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima entonces no elevará esa producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén uno del otro, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (sí es que lo hay).

Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo puede huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy raquíticamente a alcanzar los objetivos de la organización: éstos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) Pero si no es así obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.) Tanto los premios como las puniciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien, ¿Cuales son estos objetivos? evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya se ha tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos y motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad. Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación como:

CHRIS ARGYRIS (1967)

Presenta en su libro "Personality and Organization) una incongruencia básica entre:

Requerimientos "Saludables" de la persona (como individuo)

Las Organizaciones exigen

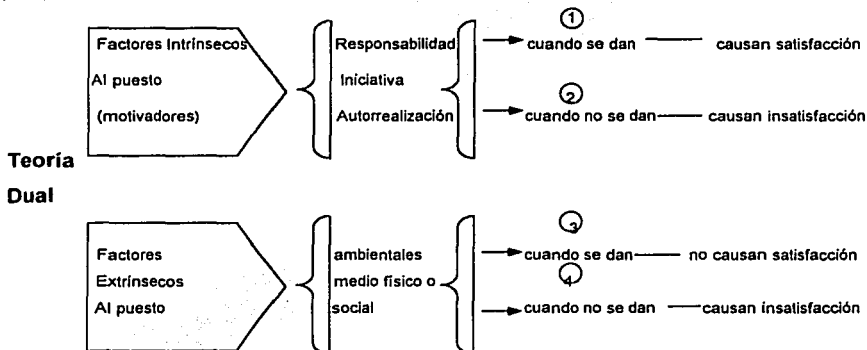
De:	Hacia:
1. Estados de Pasividad	- Estados de Actividad creciente.
2. Estados de Dependencia	- Estados de Relativa Independencia
3. Comportamiento Limitado	- Formas diferentes de conducta.
4. Atención errática y casual	- Tener profundos intereses.
5. Percibe sólo el presente	- Considerar mayor perspectiva hacia el futuro.

A las Personas:
1. Tener mínimo control sobre su trabajo y medio.
2. Sean pasivas dependientes y subordinadas.
3. Tengan corta perspectiva de tiempo.
4. Aprecien y perfeccionen el empleo de habilidades superficiales.
5. Produzcan situaciones de desajustes psicológicos.

HERZBERG (1965)

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman elaboraron la teoría conocida como "De los Motivadores" y "los Factores Higiénicos". También conocida como "Teoría Dual". Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se le denomina Teoría Dual. Ver la siguiente figura.

- > ① Satisfacción
- > ② y ③ No satisfacción
- > ④ Insatisfacción



**TESIS CON
LLA DE ORIGEN**

SITUACIÓN EN MÉXICO

Las teorías en boga nacieron en los Estados Unidos, en México no existe el cúmulo de investigaciones que se ha realizado en otras partes.

Algunas investigaciones en México :

FERNANDO ARIAS GALICIA

En los años 1964 a 1966 sus estudios de motivación iban encaminados a obreros, vendedores, oficinistas y empleados de oficina con necesidades de más intensa motivación esto es: estima, seguridad y jefes comprensivos. En 1969 sus estudios son encaminados a gerentes igualmente con necesidades de intensa motivación tomando en cuenta: la seguridad, autonomía y la autorrealización.

Parece ser que la escala de necesidades válida para México es diferente a la propuesta por Maslow para EU.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de su organización. Los sistemas teóricos expuestos son intentos para explicar el comportamiento humano, no se deberá tomar sólo tal o cual sistema sin antes ver las circunstancias propias del medio y no sólo explorar los resultados de otros países, recuérdese que la motivación es muy compleja y comprende factores biológicos, psicológicos y sociales.

Para ello veremos la teoría más relevante :

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW.

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber: Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con él, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquías. Véase figura 2.6.

- *Necesidades fisiológicas.* son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, vestir, escuchar, hablar, reír, sentir, etc.
- *Necesidades de seguridad.* El hombre desea estar, en la medida de lo posible, prevenido de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
- *Necesidades sociales.* Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.

- *Necesidad de estima.* Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.
- *Necesidades de autorrealización.* El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Aunque esta frustración pudiera cambiar a través de la inteligencia emocional, esto es, la actitud que tome el trabajador es muy importante para satisfacer esta autorrealización ya que si algo no le está gustando en su trabajo no necesariamente tiene que tomar la actitud de ser simpático todo el tiempo para evitar conflictos con sus compañeros o con su jefe, sino todo lo contrario éste debe de enfrentar sin rodeos a cualquiera y hacerle ver lo que él piensa en realidad.

La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, "sacando todo afuera". Por el contrario, significa manejar los sentimientos a modo de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

FIGURA 2.6 . Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow



En general la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- ◊ Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

- ◊ El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc).

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen sus necesidades primordiales, y tienen que ver con su conservación personal.

- ◊ En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades sociales más elevadas, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surge las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

- ◊ Las necesidades básicas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente corto, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. La energía de un individuo se desvía hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

2.5. AUTORIDAD Y LIDERAZGO

AUTORIDAD

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad. Algunas veces la autoridad claramente conferida en una posición relativa con respecto a una organización puede no ser ejercida debido a que entra en conflicto con una norma moral, a la cual se adhieren los miembros de la organización.

Algunas veces el supervisor puede promover a un empleado sin una causa formal, debido a que tal acción que ahora involucra poder, encuentra apoyo en la opinión de los demás; otras, por lo contrario, pueden tener la autoridad de despedir al subordinado, pero no lo hace debido a que la posición de éste último está apoyada informalmente por la opinión de los demás. Obsérvese que el poder implicado en el ejercicio de autoridad no necesariamente lleva a una connotación de superioridad personal. Ejemplo: un electricista puede ser más competente que el supervisor que le asigna sus deberes.

Puede también definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas¹. Se ve, pues, que la autoridad implica ciertos tipos de conocimientos tanto de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad. Si el superior emite una orden que no es acatada por el subordinado, realmente aquél carece de autoridad sobre éste. Al obedecer, el subordinado "... mantiene suspendidas sus propias facultades críticas para elegir entre diversas alternativas... la obediencia es una abdicación de la elección..." Podría decirse que la esencia del papel del supervisor es mandar y la del subordinado, consiste en obedecer; sin embargo, urge tomar en cuenta que existe una "zona de aceptación" de la autoridad, por parte del subordinado. fuera de tal área, la autoridad no es válida. Por ejemplo, un obrero aceptará que su supervisor le indique como realizar cierto trabajo pero tal vez no admita que le señale como distribuir su salario, o como educar a sus hijos, y así sucesivamente. Cada subordinado puede delimitar su propia zona de aceptación, dependiendo la amplitud de la misma de múltiples factores personales, sociales, etc.

LIDERAZGO

Cuatro de los temas clave en la dirección de recursos humanos son: como dirigir a las personas, como lograr su compromiso, como armonizar los distintos intereses y como lograr el aprendizaje permanente.

1. Como dirigir a las Personas: Liderazgo

CONCEPTOS:

a) Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones. Líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo. Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

¹ SIMON, 1966

b) Liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones. La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro de un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.

c) La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está lleno de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en el líder. (El término líder no tiene connotación sindical alguna.)

¿Qué es un líder? Es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás a que colaboren con él y llevar a cabo su visión.

¿Cómo es el líder? Los investigadores descubrieron que había modalidades de ser líder. Clasificaron estos estilos y los denominaron: autocrático, democrático y dejar hacer. Sin embargo ser líder no depende sólo de la persona que conduce sino de tres condiciones simultáneas:

1. La personalidad que dirige,
2. La tarea que se desempeña y
3. La madurez de los subalternos.

Como las tres condiciones nunca son iguales, sino que se requiere diagnosticarlas en cada caso específico, se desarrolló la idea del liderazgo situacional.

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos. De hecho, es difícil que un líder se halle en posibilidad de establecerse, adecuada o inteligiblemente, por lo que tiene la posibilidad de ser tal; ni sus seguidores expresarán aceptablemente porque lo siguen.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacerse. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo con relación al carácter organizacional de la empresa.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo y de lograr el compromiso, un proceso de motivación. Conseguir resultados superando conflictos y armonizando valores de personas y organizaciones es parte de la tarea de todo administrador. Enfrentarse a promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no sólo una suma de mayor talento individual, sino aprendizaje compartido.

El liderazgo parece ser un acopio de destrezas que la mayoría posee, pero que sólo una minoría usa. Pero es algo que cualquiera puede aprender y puede enseñársele a todo mundo.

Los cuatro tipos de destreza que tienen los Líderes:

- Atención mediante la visión. Esto significa ser capaz de captar la atención de los demás a través de una visión o serie de intenciones, en cuanto a la misión, metas o dirección.
- Significado mediante la comunicación. Esto es el control del significado. Para que otros capten sus sueños y se adhieran a ellos, los líderes deben saber comunicar su visión.
- Confianza mediante el posicionamiento. El control de la confianza. Ésta es esencial en todas las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la credibilidad.
- Despliegue del Yo. Esta cuarta aptitud es el control de sí mismo, es decir, el conocimiento de las propias habilidades y su uso eficaz.

Las organizaciones se han dado cuenta de que el factor de liderazgo es particularmente importante en el impacto de los resultados logrados.

RELACIONES LIDER - SUBORDINADO

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo sólo luego de demostrar su valor a los subordinados. Sus recompensas son, tanto económicas como psicológicas.

La dirección superior de muchas organizaciones recibe salarios hasta ochenta y cinco veces más altos que los de los empleados de remuneración más baja. (Sin importar la posibilidad de que algunos individuos no valgan tanto más que otros, según creen algunos.) Sin embargo, las personas buscan el liderazgo incluso cuando no hay recompensas económicas. El capitán de un equipo de baloncesto universitario, un dirigente sindical y el presidente de un comité cívico o de alguna iglesia no ocupan puestos remunerados, pero por lo general ejercen liderazgo. El liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás; con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre el bienestar de otros y controlar su futuro.

Los líderes reciben ideas de los subordinados porque éstos los aceptan como tales. Para mantener una posición de liderazgo, una persona debe permitir que otros obtengan satisfacciones que, de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, ellos satisfacen la necesidad de poder y prominencia del líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización.

COMPETENCIAS DE LOS LIDERES

Crear una visión Los líderes atraen a los empleados con la creación de una visión nueva. Muchas personas quieren ser parte de una organización con una visión que vaya más allá de la realidad. Cuando un líder logra compartir este tipo de visión con otros y consigue que se comprometan, la visión se "posesiona" de ellos.

Los empleados quedan tan enfrascados en la obtención de la visión que absorben y se comprometen con las metas y los valores de esos líderes. Además, muchas veces las visiones que transmiten los líderes infunden confianza, y convencen a los demás de la posibilidad de éxito.

Dar sentido mediante la comunicación Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los empleados. Estos líderes tal vez presenten una visión apremiante del futuro, y crean entusiasmo y compromiso en otros. El antiguo método de decir a las personas lo que tienen que hacer ya no funciona en muchos casos. Ahora lo importante es estudiar la forma de como decírselos según la persona.

Empowerment Compartir influencia y control con los empleados constituye el empowerment. El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas, las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. Se insta a los empleados de Campbell Soup para que hablen con los clientes y hagan que participen en el desarrollo de productos nuevos y su introducción, por ejemplo en la selección de un rango de precios para las sopas, juzgar los sabores y aromas, etc. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas. Las conductas relacionadas con el "empowerment" incluyen regocijarse con el desarrollo de los empleados, entender que las visiones se alcanzan por medio de equipos y no con empleados individuales y contribuir a que los empleados alcancen sus metas personales. Los empleados responsables tomarán decisiones de acuerdo con sus metas y con las de la organización, en particular metas que ellos han ayudado a conformar.

Conocimiento de sí mismo Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como: ¿Para qué soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿De qué carezco? Y, ¿Sobre qué necesito trabajar?.

FUENTES Y USOS DEL PODER

Para influir sobre otros, la persona tiene que dirigirse a una o más de sus necesidades. Si un ladrón apunta a un cajero de banco con un arma y está dispuesto a dispararla, es probable que el cajero haga lo que el ladrón le pide. Sin embargo, la historia demuestra que en muchas situaciones la gente se niega a obedecer una orden incluso cuando se enfrenta a la muerte. Por lo tanto, el liderazgo eficaz depende tanto de la aceptación de la orden por parte del seguidor como del líder que la formula.

Poder legítimo Los empleados harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan y ellos la obligación de acatarlo. Este poder legítimo proviene de la posición del líder en la organización. Los que conducen a exceso de velocidad suelen detenerse cuando ven el destello de las luces rojas o azules de una patrulla de policía porque creen que ésta tiene autoridad legítima para aplicar multas a quienes rebasan los límites.

Poder de recompensa Los empleados realizarán algo para obtener las recompensas que el líder controla (como ascensos, aumentos de sueldo y mejores trabajos). Por lo tanto, el poder de recompensa proviene de la capacidad del líder de brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de los comportamientos deseados.

Poder coercitivo Los empleados llevarán a cabo algo para evitar castigos que el líder controla (por ejemplo destitución de puestos, negar aumentos de sueldo y despidos). El poder coercitivo es la posibilidad de influir sobre los demás mediante sanciones o castigos. Por desgracia, el poder coercitivo no estimula necesariamente la conducta deseada.

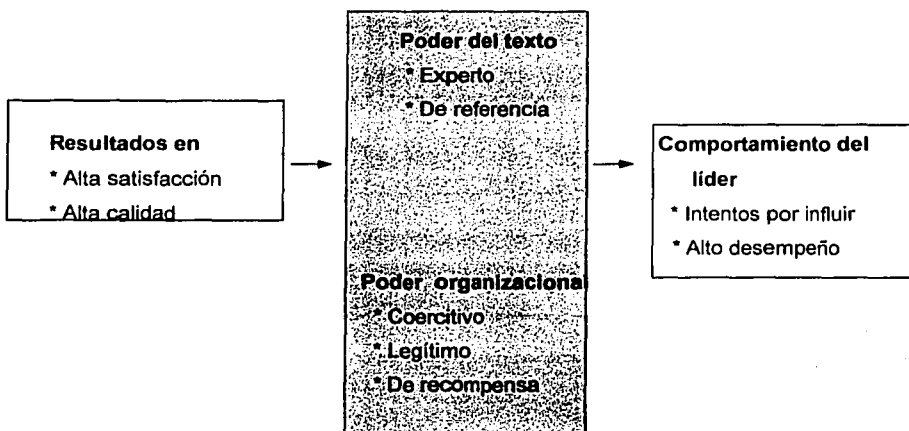
Poder de referencia Los empleados realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación. Por lo general, el poder de referencia se auspicia con personas que poseen características personales admiradas, como el carisma, la integridad y el valor.

Poder experto Los empleados emprenderán algo porque creen que el líder posee un conocimiento especial y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea. El poder experto tiene alcance limitado: el líder influye sobre los empleados sólo dentro de su área de conocimiento.

En la siguiente figura 2.7 se clasifican estas fuentes de poder como personales y organizacionales. Los poderes legítimo, de recompensa y coercitivo son organizacionales y las políticas y la cultura de la organización los prescriben. Parte del trabajo del líder consiste en usarlos en forma inteligente para motivar a los empleados de la empresa. Es probable que un equipo no alcance niveles de desempeño excepcionales si su líder se apoya sólo en el poder organizacional formal. Por lo tanto, apoyarse en el poder referente y en el experto - poder personal - quizá conduzca a una mayor satisfacción en el trabajo y menos ausentismo o rotación. Sin embargo, un líder eficaz utiliza múltiples fuentes de poder y lo hace con flexibilidad, de acuerdo con la situación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 2.7 Fuentes de poder de un líder y la efectividad



Muchas personas creen que tienen la capacidad intuitiva de identificar líderes notables. Con frecuencia piensan que la gente con personalidad agradable será líder muy exitosa y recomiendan como líderes a quienes muestran encanto personal.

Sin embargo, la mayor parte de las personas carece de la capacidad intuitiva de seleccionar individuos que se conviertan en buenos líderes. De hecho, existen mejores formas de evaluar la efectividad y el potencial de liderazgo. Como son:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MODELO DE LOS RASGOS

El modelo de los rasgos se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Las relaciones resultantes de las características -impulso, originalidad, gran energía, extroversión, introversión, etc.- se compara con la de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.

Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades y quizá, incluso, características de personalidad diferentes a las de los líderes menos efectivos. Sin embargo, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo al menos por tres razones.

Primera, aunque se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos. (De hecho, la lista de los rasgos de personalidad nunca termina.) Los estereotipos de los rasgos de los líderes exitosos en ventas incluyeron optimismo, entusiasmo y autoridad. Los líderes exitosos de la producción suelen ser progresistas, introvertidos, cooperadores y sinceramente respetuosos de los empleados. Estas descripciones también son simples estereotipos.

Muchos líderes exitosos de ventas y empleados de la producción no muestran todas estas características, o incluso carecen de algunas. Con frecuencia existe desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para un líder eficaz. Sin embargo, los líderes con rasgos muy importantes han tenido éxito en la misma situación.

A pesar de estas dificultades, las pruebas sí sugieren que muchos líderes exitosos (aunque no todos), comparten cuatro rasgos. Es más probable que estos rasgos se encuentren en líderes de nivel medio y superior que en los de equipos o supervisores de primera línea.

- *Inteligencia.* Los líderes tienden a poseer una inteligencia algo superior que la de los subordinados.
- *Madurez y amplitud de criterio.* Los líderes se inclinan a ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses.
- *Motivación interna y necesidad de logro.* Los líderes desean lograr cosas; cuando alcanzan una meta, buscan otra. No dependen ante todo de los empleados para su motivación de alcanzar las metas.
- *Interés centrado en el empleado.* Los líderes trabajan de manera efectiva con empleados en situaciones diversas. Respetan a los demás y comprenden que para lograr las tareas hay que tomar en consideración las necesidades y los valores de los demás.

La segunda crítica del modelo de los rasgos relaciona las características físicas, como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud, con el liderazgo eficaz. La mayor parte de estos factores se ha relacionado con exigencias de las situaciones que afectan en forma importante la eficacia de un líder.

Por ejemplo, los militares o los encargados de hacer cumplir la ley necesitan contar con una altura y un peso mínimo para llevar bien a cabo ciertas tareas. Aunque estas características ayudan a una persona a elevarse a una posición de liderazgo en esas organizaciones, ni la altura ni el peso se correlacionan mucho con el liderazgo efectivo. En las organizaciones de educación y de negocios la altura y el peso no desempeñan ningún papel y, por lo tanto, no son requisitos para una posición de liderazgo.

La crítica final al modelo de los rasgos es que el liderazgo en sí es complejo. Podría muy bien existir una relación entre la personalidad y el interés de la persona en tipos particulares de empleos, lo que tal vez no se detecte con un estudio que relacione la personalidad con la efectividad. Por ejemplo, un estudio halló que las personas con ingresos altos (una medida del éxito) en empresas pequeñas eran más ambiciosas, más receptivas y se describían a sí mismas como más consideradas que las de ingresos bajos.

MODELOS CONDUCTUALES

Los modelos conductuales centran su atención en lo que en realidad hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Estos modelos sugieren que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los equipos al logro de sus metas en dos formas:

1. A través de relaciones centradas en la tarea con los integrantes que dirigen su atención a la calidad y cantidad del trabajo logrado.
2. Con la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimientos), con la solución de polémicas, manteniendo contenta a la gente, alentándola y proporcionando reforzamiento positivo.

Un mayor número de estudios de la conducta de los líderes proviene del programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, que se inició a fines de la década de los años 40. Esa investigación se encaminaba a la identificación de los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y las organizacionales. Estos esfuerzos dieron como resultado la identificación de dos dimensiones de la conducta del líder consideración y estructuración (también llamada estructura de iniciación).

La consideración: es el grado en que los líderes tendrán relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación en dos sentidos y respeto por las ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos. Los líderes con este estilo se empeñan en la satisfacción de las necesidades del empleado. Por lo común encuentran tiempo para escuchar y están dispuestos a aplicar cambios, buscar el bienestar personal de los empleados y son amistosos y acequibles. Un alto grado de consideración indica cercanía psicológica entre el líder y los subordinados; un bajo grado muestra mayor distancia psicológica y un líder más impersonal.

La estructuración: es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y la de los empleados con el fin de lograr las metas de la organización. Los líderes con este estilo insisten en la dirección de las actividades del grupo a través de la planeación, la transmisión de la información, la programación, la asignación de tareas, la insistencia en los límites de tiempo y las direcciones. Mantienen normas definidas de desempeño y piden a los subordinados seguir reglas estándar. En resumen, los líderes con un alto grado de estructura de iniciación se preocupan por cumplir tareas dando órdenes y esperando que se cumplan.

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio sospecharon que el comportamiento del líder no sólo se relaciona con las mediciones indirectas de desempeño, por ejemplo ausentismo, quejas y rotación, sino también con las medidas directas del desempeño, con el número de unidades producidas.

Estudios posteriores, no han logrado detectar una relación importante entre la conducta del liderazgo y el desempeño del grupo. Este fracaso indica que la productividad individual recibe la influencia de otros factores, entre ellos:

- La posición social del empleado dentro del grupo.
- La tecnología usada.

- Las expectativas del empleado ante un cierto tipo de liderazgo.
- Las recompensas psicológicas del empleado por trabajar con un tipo de líder en particular.

¿ Cuándo es efectiva la consideración? los efectos más positivos de la consideración del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando:

1. La tarea es rutinaria y niega a los empleados cualquier satisfacción en el trabajo
2. Los empleados están dispuestos hacia el liderazgo participativo
3. Los integrantes del equipo tienen que aprender algo nuevo
4. Los empleados sienten que su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima y afecta su desempeño en el trabajo y,
5. Existen pocas diferencias de posición social entre el líder y el subordinado.

¿ Cuándo es efectiva la estructura de iniciación? los efectos más positivos de la estructura de iniciación del líder sobre la productividad y la satisfacción en el trabajo ocurren cuando:

1. Alguien distinto al líder ejerce mucha presión para la producción .
2. La tarea satisface a los empleados.
3. Los empleados dependen del líder para la información y la dirección acerca de como terminar la tarea.
4. Los empleados están psicológicamente predispuestos para que les digan qué hacer y cómo hacerlo y
5. Más de dos empleados dependen directamente del líder.

2. Como Lograr su Compromiso: **Motivación**

Uno de los temas clave en la dirección de los recursos humanos es cómo lograr el compromiso de la gente con la organización. La respuesta la encontramos en la motivación.

Motivación es lo que nos "mueve" a actuar, son los móviles de nuestras acciones.

Como ya se vió, Abraham Maslow jerarquiza las necesidades de los seres humanos en cinco categorías y de acuerdo con su teoría buscamos satisfacer una necesidad superior sólo si estamos satisfechos con el nivel inferior.

3. Como Armonizar los distintos intereses: **Situación de conflictos**

Una de las funciones básicas de la función de administración de recursos humanos es la prevención y solución de conflictos. La administración tradicionalmente ha considerado que un conflicto es un problema que limita la consecución de los objetivos. Los conflictos existen por que no hay comunidad de intereses y armonía entre quienes laboran en una organización.

La administración contemporánea reconoce que los conflictos son inevitables, la empresa y los miembros que la integran están condicionados a confrontar sus propios papeles en función de la consecución de los objetivos de la organización. Sin embargo, es necesario aceptar que las diferencias de opinión o las perspectivas contrapuestas no deben ser motivo de conflicto. La compañía o los jefes que no toleren las diferencias pronto descubren que la uniformidad no permite crecer. Las diferencias constructivamente orientadas nos ayudan a mejorar, descubriendo lo que podemos hacer mejor.

¿Qué es un Conflicto? Se considera como esfuerzo que una persona realiza para lograr su resultado preferido, el cual si se logra, impide que otros logren el resultado que prefieren, con lo cual se origina hostilidad. Cuando surge un conflicto, los administradores y supervisores que ocupan puestos que influyen y afectan las actitudes y acciones de los que están en desacuerdo pueden encontrar de utilidad las siguientes sugerencias:

- Tratar de determinar las causas y sentimientos de las partes en el conflicto.
- Darles una nueva dirección a las tensiones y hostilidades. Descubrir y resolver el problema puede significar una tarea productiva en lugar de sólo liberar emociones.
- Lograr una integración de las ideas de las partes en conflicto más que lograr una solución de compromiso.

4. Como Lograr el Aprendizaje Permanente: Desarrollo Individual y de Equipo

Las organizaciones contemporáneas se han preocupado por desarrollar al personal en todos niveles a fin de que su capacitación les convierta en personas más eficaces para lograr resultados. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible.

Las compañías contemporáneas tienen que buscar el arte y la práctica de ser organizaciones abiertas al aprendizaje. Desarrollar empresas inteligentes, que sean capaces de perfeccionar continuamente su capacidad de aprendizaje es la tarea de administrar el talento de la gente.

Los humanos son, primordialmente, jugadores de equipo: nuestras relaciones sociales, son de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación, extraordinariamente sofisticado, culmina en la organización moderna.

No hay duda que la mente grupal puede ser mucho más inteligente que la individual; los datos científicos son abrumadores en este aspecto. En un experimento, se hizo que los estudiantes trabajaran en grupos durante un curso universitario. En el examen final se les dio primero una parte para hacer de manera individual. Después de entregar sus respuestas, recibieron otra serie de preguntas para contestar grupalmente.

Los resultados de cientos de grupos demostraron que, en el 97% de los casos, las puntuaciones grupales eran más altas que los del mejor examen individual. Este mismo efecto aparece una y otra vez, aún en grupos de vida sumamente breve, que se han formado sólo para un experimento. Cuando se narra a un grupo de desconocidos la carrera de una persona, con todos sus altibajos, el recuerdo colectivo será mejor cuantas más personas compongan el equipo: tres recordarán más que dos; cuatro, mejor que tres, etcétera.

SUPOSICIONES GERENCIALES

1. El hombre es racional-económico. Este conjunto de supuestos muy parecido a la teoría X de Mc Gregor, se funda en el concepto de que el hombre trabaja para ganar dinero, que debe ser movido y controlado por incentivos económicos y que, siendo perezoso, sin el esfuerzo gerencial básicamente no haría nada. Por tanto, el líder debe motivar, debe organizar, debe controlar y, en realidad, debe asumir la responsabilidad y la carga de desempeño de sus subordinados.

2. El Hombre social. Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que las necesidades básicas del hombre consisten en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus supervisores. El Líder debe, por tanto, establecer una situación de trabajo compatible, debe cuidar de sus hombres, debe comprender sus necesidades, volver por ellos y debe establecer relaciones estrechas y armoniosas con ellos.

3. El hombre Autorrealizador. Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que el hombre tiene una serie de necesidades jerarquizadas y, a medida que satisfacen las de orden inferior, entran en juego las de orden superior, proceso que culmina en la necesidad de usar toda su capacidad y, así, "realizarse".

El líder, por tanto, debe proporcionar adecuado reto, una situación de trabajo que permita a sus subordinados usar plenamente sus capacidades y comprender suficientemente a sus hombres para saber cuándo y cómo retarlos. No hay necesidad de controlar y motivar a los hombres. La motivación existe ya dentro del hombre. Este conjunto de suposiciones es muy parecido a la Teoría Y de Mc Gregor.

4. El Hombre Completo. Este conjunto de suposiciones se funda en el concepto de que cada hombre es diferente de los demás y que cambian y crecen tanto en lo que respecta a sus motivos como a sus conocimientos y sus habilidades.

Por tanto, un hombre puede comenzar siendo racional-económico, pero puede aprender a ser autorrealizador. Dependerá de la organización, de su personalidad y de muchísimo otros factores. El líder debe tener capacidad para diagnosticar bien, a fin de conocer cuáles son realmente las motivaciones y habilidades de sus subordinados y debe ser bastante flexible para proporcionar a diferentes personas clases de liderazgo.

El consultor de procesos tiene con frecuencia oportunidad para observar al gerente en acción. Puede verle manejando personas, dirigiendo grupos, expidiendo memorandos y pensando en voz alta. Una manera como el consultor debe tratar de interpretar lo que oye y observa, es preguntándose cuáles son los supuestos básicos del gerente sobre las personas y cómo éstos, a su vez, influyen en el estilo de liderazgo del gerente. Cuando surjan oportunidades para discutir problemas, el consultor puede dirigir el pensamiento del gerente hacia sus supuestos. El consultor puede proporcionar observaciones y ayudar al gerente a interpretar las implicaciones de su propio comportamiento.

La principal tarea de los administradores es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización y, de esta manera, encauzar la acción, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización.

Tener claridad de rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva de recursos humanos. Por este motivo la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento administrativo de personal, relaciones industriales o recursos humanos, sino de todo jefe, director o supervisor en la organización.

Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo y de lograr el compromiso, un proceso de motivación. Conseguir resultados superando conflictos y armonizando valores de personas y organizaciones es parte de la tarea de todo administrador. Enfrentarse a promover el desarrollo y crecimiento del personal para que la empresa pueda ser no sólo una suma de mayor talento individual, sino aprendizaje compartido.

ESTILO PARA TOMAR DECISIONES

En un extremo, el líder toma la decisión y se limita a comunicársela a las otras personas involucradas en el asunto; en el otro extremo, el líder anuncia el objetivo final que ha de alcanzarse, pero concede al grupo completa libertad en cuanto a cómo alcanzar tal objetivo.

La mayoría de los gerentes reconocen estos extremos sin dificultad. Pero es menos probable que reconozcan que hay una serie de posiciones intermedias entre tales extremos y que el líder puede elegir diferentes posiciones en momento diferentes. Por ejemplo, el líder puede tomar la decisión, pero hacer un verdadero esfuerzo para explicársela a los otros y convencerles de que la acepten.

Puede conservar el poder de tomar la decisión, pero manifestar al grupo cuáles son sus ideas e invitarle a que la discuta, antes de tomar él la decisión.

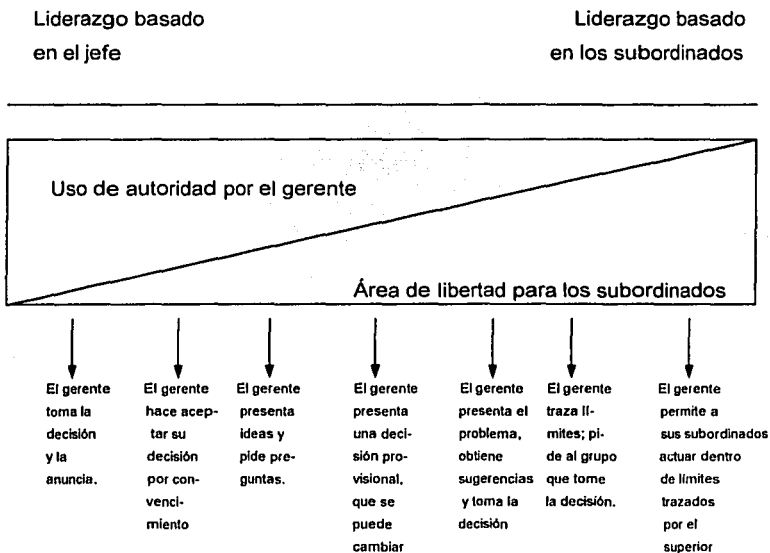
Aún más, durante el proceso puede presentar el problema e invitar al grupo a que aporte ideas y posibles soluciones, antes de tomar la decisión, o puede dar a conocer al grupo diversas alternativas entre las cuales puede escoger. Puede trazar unos límites que no podrá traspasar el grupo, pero permitir que decida dentro de tales límites. Y puede variar su comportamiento de una decisión a la siguiente.

¿ Qué factor determina la posición apropiada para una específica situación gerencial?

Existen tres conjuntos de fuerzas que deben ser consideradas: (como se muestra en la figura 2.8)

1. Fuerzas del líder mismo,
2. Fuerzas de los subordinados y
3. Fuerzas de la situación

FIGURA 2.8. Factores que demuestran el nivel gerencial.



CAPÍTULO III

LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y PERSONAL

LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y PERSONAL

Merece la pena pensar en las personas que comparten su vida y su tiempo, en casa y en el trabajo, desde las más próximas a usted, su cónyuge, su compañero (a), la familia, los amigos, pasando por las personas con las que trabaja habitualmente, hasta esos clientes y contactos que sólo visita una vez en la vida.

Puede decidir que clase de relaciones le gustaría tener con todas las personas y la importancia que tiene en su vida.

También puede reflexionar sobre el tiempo que le gustaría dedicarle a cada uno de ellos, y si entran o no en sus actividades y sus planes futuros.

Al pensar en estas cosas, es una buena idea pedirles a ellos que también piensen en lo mismo. Se sorprenderá de qué puede descubrir comparando notas e ideas sobre el presente y el futuro.

Este tipo de conversaciones puede conducir a que se establezcan algunas vías de comunicación claras y valiosas: el resultado podría ser que todos estuvieran mejor preparados para apoyarse y ayudarse mutuamente.

Como todos sabemos, el que dos personas se tengan cariño no evita que, de vez en cuando, surjan conflictos.

3.1. CONCEPTO DE RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales es toda aquella interacción entre dos o más personas desde el momento de la firma de un contrato de trabajo.

Un requisito de todo cuerpo de conocimientos científicos es que proporcione conceptos rigurosos de sus términos. Tales conceptos se construyen mediante la descripción científica y sistemática de los fenómenos que se estudian.

De esta manera las relaciones con los empleados incluyen funciones asignadas a la administración de personal. La relación laboral es, por tanto, sólo una parte de la función total de administración de recursos humanos.

VARIABLES EN LAS RELACIONES CON EL PERSONAL

Las funciones de personal, consisten en principios, prácticas, políticas, conceptos teóricos y puntos de vista fundamentales. Sin embargo, para atender cualquier problema administrativo concreto en las relaciones con los empleados deben tomarse en cuenta las cuatro variables siguientes:

- Niveles dentro de la organización. Es importante notar que las relaciones con el personal existen en todos los niveles de la organización y que la administración de las relaciones debe incluir programas tanto para gerentes como para personal operativo.
- Tamaño de la Organización. La magnitud de la organización es también una variable importante. Una empresa pequeña no puede tener un programa de relaciones con los empleados tan elaborado uo que las relaciones son más efectivas por lo mismo del tamaño, como sería para una empresa mediana o grande, pero todas las organizaciones pueden aplicar los fundamentos de una administración de las relaciones con los empleados.

- **Características de la Industria.** Por ejemplo, la industria petroquímica tiene una relación del capital al trabajo relativamente alta, con pocos trabajadores en comparación con el volumen de sus operaciones, las organizaciones dentro de esta rama de la industria tienden a desarrollar extensos programas de relaciones laborales.
- **Grado de Sindicalización.** La presencia de un sindicato añade una nueva dimensión a las relaciones laborales. Muchas decisiones están sujetas al proceso de discusión con el sindicato, pues el propósito de éste, apoyado por la Ley Federal del Trabajo, es impedir que la dirección superior determine unilateralmente los salarios, las condiciones de trabajo y otros asuntos que afectan al trabajador.

Las diferencias entre las organizaciones con el personal sindicalizado y empresas con el personal no sindicalizado no son tan grandes como muchos piensan, pues muchas empresas tratan de proporcionar a su personal beneficios al menos similares como los que otorgan las empresas sindicalizadas para reducir al mínimo la injerencia de los sindicatos dentro de su organización.

3.2. RECIPROCIDAD ENTRE PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN.

Considerando la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas para y por el participante, y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social; recíprocamente, el participante responde trabajando y desempeñando su puesto. La organización espera que el empleado obedezca a su jefe y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza su expectativa por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras el empleado refuerza su expectativa por medio de ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación.

Ambas partes del contrato de interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo de lo que no lo es.

La norma de reciprocidad se refiere a la expectativa recíproca del personal y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la retribución por recibirse.

Aunque no exista un acuerdo formal o algo claramente dicho, la norma de reciprocidad es un entendimiento tácito entre persona y organización, en el sentido de que una vasta gama de derechos, privilegios, y obligaciones consagradas por el uso, serán respetados y observados por ambas partes.

Podemos definir la palabra reciprocidad como: el proceso de desarrollar una norma recíproca entre una persona y la organización donde ella trabaja. Es un proceso complementario en el que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global.

Las relaciones obrero-patronal en las organizaciones consisten en promover y mantener las mejores relaciones entre el sindicato y el personal. En México dos condiciones han sido determinantes en esta relación. El papel de la legislación laboral y la actitud de los sindicatos. La legislación como fundamento jurídico de las relaciones de trabajo y el desempeño de los sindicatos como factor de poder en las negociaciones laborales.

LA LEGISLACIÓN EN MATERIA LABORAL.

La primera Ley Federal de Trabajo en México data de 1931, (la actual fue aprobada por el Congreso al final del período del Presidente de la República Gustavo Díaz Ordaz en 1970).

Resulta interesante en la historia de las relaciones obrero-patronales el I Congreso Mexicano de Derecho Industrial celebrado en 1934. En sus documentos de organización se mencionaba como finalidades del Congreso: el departamento del Trabajo, mediante un análisis minucioso de los problemas que se originan de las relaciones entre patrones y trabajadores, pretende llegar al conocimiento de las necesidades, puntos de vista y anhelos colectivos que, por ser expresión directa de trabajadores, patrones, especialistas y funcionarios públicos, conjunta o separadamente, se fundan en la realidad.

La Constitución mexicana dedica un apartado especial al trabajo en el Artículo 123.

El artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala: "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

Este artículo detalla las condiciones legales del trabajo en México, algunos de los aspectos más relevantes son los siguientes:

- Derecho individual del trabajo.
- Fijación de jornadas máximas de trabajo.

- Salario mínimo
- Día de descanso semanal
- Protección al trabajo de mujeres y menores
- Medidas en materia de riesgo y trabajo.

También se analizará la naturaleza de los conflictos entre los grupos y si el conflicto es saludable o perjudicial para las organizaciones. La naturaleza misma de las organizaciones invita al conflicto, porque éstas se componen de agrupamientos con intereses diferentes y opuestos.

Este capítulo examina con mayor detenimiento la naturaleza y solución de conflictos. El conflicto organizacional puede surgir de muchas maneras. Los departamentos difieren en objetivos, actividades de trabajo y prestigio, y sus miembros difieren en edad, educación y experiencia. Estas diferencias siembran la semilla del antagonismo. El conflicto tiene que ser manejado con efectividad, o la organización puede fracasar completamente en alcanzar sus objetivos.

¿QUE ES EL CONFLICTO INTERGRUPAL?

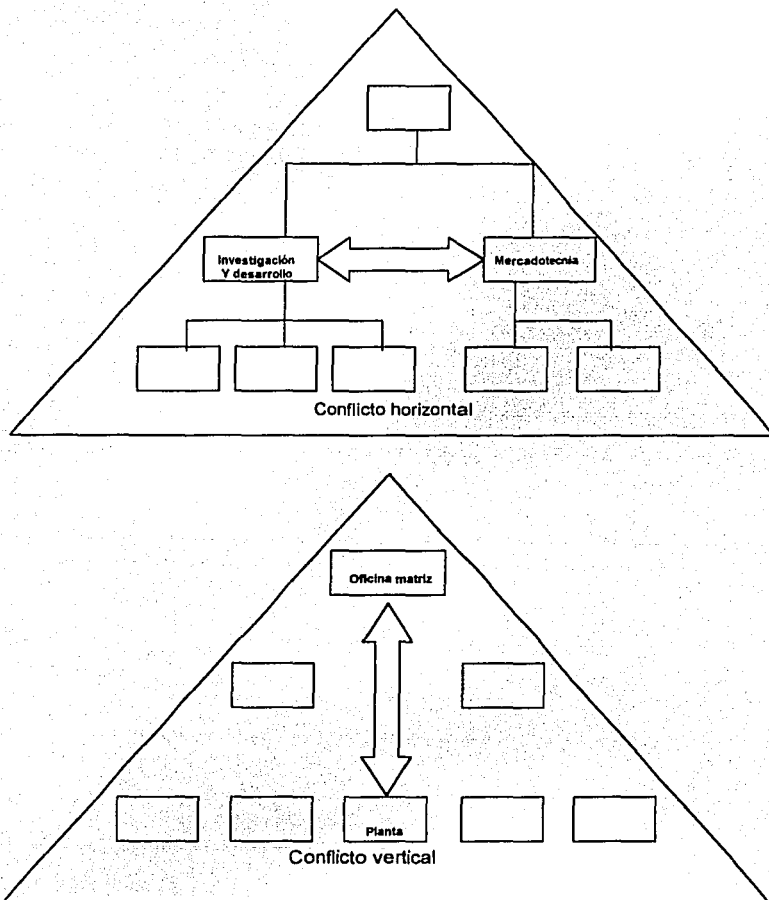
Se requieren de tres ingredientes para que se dé el conflicto entre grupos: identificación con el grupo, diferencias observables entre los grupos y la frustración.

- Identificación con el grupo: los empleados tienen que sentirse como parte de un grupo o departamento identificable.
- Diferencias observables entre los grupos: en este caso las diferencias observables son estar en diferentes pisos del edificio, que los miembros hayan acudido a diferentes escuelas o trabajan en diferentes departamentos. La capacidad de identificarse como parte de un grupo y observar las diferencias en comparación con otros es un elemento necesario para que surja el conflicto.
- La frustración: ésta significa que si el grupo alcanza su meta, los otros no lo harán; quedarán bloqueados. La frustración no necesariamente tiene que ser fuerte y sólo es necesaria su posibilidad para que estalle el conflicto. Éste aparecerá cuando un grupo trate de mejorar su posición en relación con otros. El conflicto intergrupar se puede definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización, cuando los integrantes de uno se identifican con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio. El conflicto significa que los equipos chocan directamente y se oponen en sus puntos fundamentales. El conflicto es similar a la competencia pero más fuerte, la competencia significa la persecución de un premio común, mientras que el conflicto intergrupar supone una interferencia directa con el logro de las metas y puede ocurrir dentro de las organizaciones tanto en dirección horizontal como en dirección vertical.

EL CONFLICTO HORIZONTAL.

Como se muestra en la siguiente figura 3.1. , el conflicto horizontal ocurre entre grupos o departamentos del mismo nivel en la jerarquía, como el personal de línea y el de apoyo.

FIGURA 3.1. Tipos de conflictos intergrupales



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Producción puede discutir con control de calidad porque los nuevos procedimientos de calidad reducen la eficiencia en la producción. El departamento de ventas puede estar en desacuerdo con finanzas porque la política de crédito dificulta la obtención de nuevos clientes; investigación y desarrollo y mercadotecnia pueden tener fricciones por el diseño de un nuevo producto. El conflicto horizontal entre investigación y desarrollo con mercadotecnia es un área común de diferencias en empresas de alta tecnología. Se necesita alguna especie de coordinación horizontal para reducir el conflicto y lograr la colaboración.

EL CONFLICTO VERTICAL.

Surge entre los niveles jerárquicos acerca de temas de control, poder, metas, salarios y prestaciones. Una fuente común de conflicto vertical se da entre los ejecutivos en la oficina matriz y las plantas regionales o las franquicias; el conflicto vertical puede ocurrir en cualquier nivel de la jerarquía, como entre líderes de cuadrillas de trabajadores y supervisores. La forma más visible tiene lugar entre la gerencia y los trabajadores, y con frecuencia queda formalizada por las relaciones obrero-patronales.

LA NATURALEZA DEL CONFLICTO INTERGRUPAL

Este ha sido estudiado en diversos ambientes, tanto vertical como horizontalmente. Los experimentadores y los consultores han observado el conflicto y probado métodos para reducirlo o resolverlo. Estas investigaciones han proporcionado diversos elementos de juicio sobre la dinámica conductual que ocurre dentro de los grupos y entre ellos, así como también los tipos de cambios conductuales.

TIPOS DE CAMBIOS

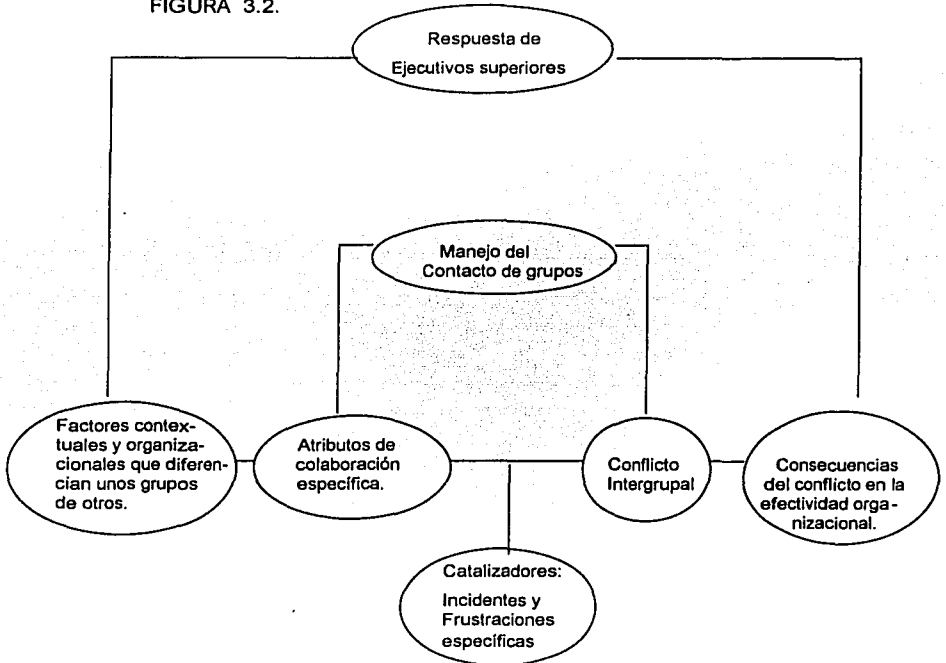
Los tipos de cambios conductuales que se observan frecuentemente durante los conflictos entre grupos son los siguientes:

- Las personas se identifican fuertemente con un grupo cuando sus miembros comparten una misión o un valor. Los integrantes piensan que su grupo es separado y diferente de los otros. Se enorgullecen y muestran señales de sentimientos de pertenencia a un "nosotros" que caracterizan a quien está dentro del grupo.
- La presencia de otro grupo invita a la comparación entre "nosotros" y "ellos". Los miembros prefieren el grupo al que pertenecen, que al otro.
- Si un grupo siente que participa en un conflicto intenso con otro, sus miembros se vuelven más cohesivos y unidos. Los integrantes se unen para presentar un frente sólido y derrotar al otro. Un grupo en conflicto tiende a volverse más formal y a aceptar el comportamiento de un líder autocrático.
- Los miembros del grupo tienden a visualizar a otros grupos más como enemigos, que como neutrales.
- Los miembros del grupo tienden a experimentar un "complejo de superioridad". Sobrestiman sus propias fuerzas y logros, y subestiman la fuerza y logros de otros grupos.
- Disminuirá la comunicación entre los grupos en competencia. Si llega a tener lugar esta comunicación, tiende a caracterizarse por declaraciones negativas y hostilidad. Los integrantes de un grupo no escuchan ni conceden credibilidad a las declaraciones del otro.
- Cuando un grupo pierde en un conflicto, los miembros pierden su cohesión. Surge mayor tensión y conflicto entre los integrantes, y buscan un chivo expiatorio para culparlo del fracaso.
- Los conflictos intergrupales y sus cambios relacionados acerca de la percepción y la hostilidad no son resultado de tendencias neuróticas de los miembros del grupo. Estos procesos son naturales y suceden aun cuando sus integrantes sean normales, saludables y bien equilibrados.

UN MODELO DEL CONFLICTO INTERGRUPAL

En la siguiente figura 3.2. se muestra un modelo de conflicto intergrupalo. Los círculos a la izquierda del modelo son los factores organizacionales e intergrupales que establecen el escenario para el conflicto.

FIGURA 3.2.



Una estructura intergrupalo suele llegar al conflicto cuando un incidente o frustración específica detona una disputa. La figura 3.2. en la parte superior indica las respuestas que pueden dar los administradores para controlar el conflicto emergente.

Existen diversos factores que contribuyen a la diferenciación entre los departamentos dentro de una organización. Los departamentos persiguen metas distintas, se enfrentan a diversos elementos del ambiente externo y los empleados desarrollan conductas y actitudes que llevarán al éxito de su grupo.

CONFLICTO ENTRE DEPARTAMENTOS

Factores Contextuales y Organizacionales. El potencial para el conflicto horizontal existe en cualquier situación en la que se han creado departamentos separados, en que los miembros tienen la oportunidad de compararse con otros grupos y cuando las metas y valores de los grupos respectivos parecen ser mutuamente excluyentes. Varios de los tópicos explican por qué los grupos organizacionales entran en conflicto. Aquí revisaremos cinco de estos tópicos:

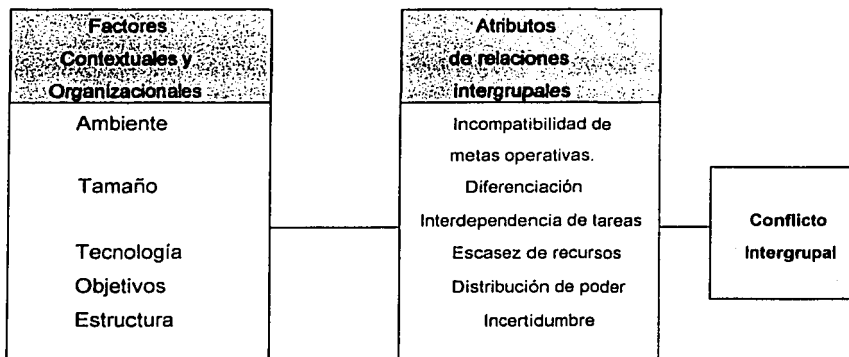
- **Ambiente.** Los departamentos se establecen para interactuar con los dominios principales en el ambiente externo. Al aumentar la incertidumbre y complejidad del entorno, crecen las diferencias en habilidades, actitudes, poder y metas operativas entre los departamentos. Cada uno de éstos fue creado para ajustarse a su dominio ambiental y, por tanto, es diferente de los restantes. Además, una mayor competencia tanto nacional como internacional ha provocado demanda de precios más bajos, mayor calidad y mejor servicio. Estas exigencias se traducen en presiones más intensas para alcanzar las metas de la organización y, por ende, genera mayor conflicto entre los departamentos.
- **Tamaño.** A medida que las organizaciones crecen, se dividen en un mayor número de departamentos, sus empleados comienzan a pensar en sí mismos como grupos separados, y levantan paredes entre ellos y los departamentos. Así, los empleados se sienten aislados de otras personas de la organización. La jerarquía creciente también refuerza las diferencias de poder y recursos entre los departamentos.

- **Tecnología.** Determina la asignación de tarea entre departamentos, así como la interdependencia entre ellos. Los grupos con tareas interdependientes interactúan más y deben compartir recursos: la interdependencia frecuentemente crea situaciones que conducen al conflicto.
- **Objetivos.** Las metas generales de una organización se desglosan en objetivos operativos que siguen los diversos departamentos, por ejemplo, mercadotecnia, contabilidad, jurídico y recursos humanos; tales objetivos parecen ser mutuamente excluyentes. El logro de las metas operativas de un departamento puede obstaculizar los logros de otros departamentos, por lo que puede surgir un conflicto. Las metas de innovación con frecuencia desembocan en fricciones porque el cambio exige coordinación entre departamentos. Las metas de innovación causan más conflictos que los objetivos de eficiencia interna.
- **Estructura.** Refleja la división del trabajo, así como los sistemas para facilitar su coordinación y control. Define el agrupamiento de los departamentos y por tanto, lealtad de los empleados a los grupos así definidos.

ATRIBUTOS DE LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

El ambiente, tamaño, tecnología, metas y estructuras son elementos del contexto organizacional que conducen a fricciones más o menos horizontales entre departamentos. Estas dimensiones contextuales determinan las características organizacionales específicas que generan el conflicto, como se muestra en la figura 3.3.

FIGURA 3.3.



El contexto organizacional se traduce en atributos de relaciones interdepartamentales que incluyen la frecuencia, extensión e intensidad de la confrontación.

Incompatibilidad del Objetivo Operacional. La incompatibilidad de las metas probablemente sea la mayor causa del conflicto intergrupales en las organizaciones. Las metas operativas de cada departamento reflejan los objetivos específicos que los miembros tratan de alcanzar. El logro de las metas de un departamento frecuentemente interfiere con los objetivos de otro departamento.

Diferenciación. Las diferencias en orientación cognitiva y emocional entre los administradores de diferentes departamentos funcionales y la especialización funcional requiere gente con educación, habilidades, actitudes y horizontes de tiempo específicos.

Los grupos dentro de una organización frecuentemente difieren en valores, actitudes y normas de comportamiento. Estas diferencias culturales conducen a los conflictos horizontales.

Las diferencias culturales pueden ser especialmente graves en los casos de fusiones o adquisiciones. Los empleados de la compañía adquirida pueden tener estilos de trabajo y actitudes totalmente diferentes y se puede desarrollar una actitud de "nosotros contra ellos".

Interdependencia de Tareas. Se refiere a la dependencia de una unidad respecto de otras por concepto de materias, recursos o información.

Por lo general, cuando aumenta la interdependencia se incrementa el potencial de conflictos.

Escasez de Recursos. Otra gran fuente de conflictos es la competencia entre grupos por aquellos recursos que los miembros consideran limitados. Las organizaciones tienen dinero, instalaciones físicas, recursos de apoyo y recursos humanos que pueden repartirse entre los departamentos. En el deseo de alcanzar objetivos, los grupos desean incrementar sus recursos. Esto causa el conflicto.

Distribución del Poder. Surge a pesar de que los departamentos se hallen en el mismo nivel del organigrama. Frecuentemente constituyen una base para el conflicto, en particular cuando las relaciones reales de trabajo no reflejan el poder percibido.

Incertidumbre. Otro factor para anticipar el posible conflicto entre grupos es la incertidumbre y el cambio que sufren algunos departamentos de la organización. Cuando las actividades son predecibles, los departamentos saben a qué atenerse y pueden confiar en las reglas o decisiones previas para resolver los conflictos que surjan.

Cuando los factores del ambiente cambian con rapidez o cuando surgen problemas que están mal comprendidos, los departamentos podrían tener necesidad de renegociar sus tareas respectivas. Los administradores tendrían que descifrar la forma en que se deben manejar los nuevos problemas. Los límites de territorio o jurisdicción de un departamento pueden volverse difusos. Sus miembros pueden tratar de asumir más responsabilidades sólo para encontrar que otros grupos se sienten invalidos.

BENEFICIOS DE LA COOPERACIÓN

El nuevo punto de vista sobre la cooperación establece que la competencia interna puede ser buena o mala según el tipo de competencia. La filosofía "Ganar no lo es todo, es lo único" es aceptada, pero también depende la forma en que se gane. Los administradores deben desalentar una competencia informal, diseñando el trabajo para estimular la competencia sana ya que esta sirve también para que el trabajo no se vuelva rutina.

Los beneficios de la cooperación son los siguientes:

- *Enfoque en las Tareas Productivas.* Los empleados de los departamentos no se preocupan por alcanzar sus propias metas. Más bien, pueden enfocarse en los objetivos generales de la organización.
- *Cohesión y Satisfacción de los Empleados.* En condiciones de cooperación, "el sentimiento de nosotros" y la identificación con un grupo interno se presentan en los empleados de toda organización. Los miembros se ven atraídos a la organización como un todo, no sólo al grupo, y derivan satisfacción de su pertenencia en ambos casos. Los miembros cooperan entre sí más allá de los departamentos y vinculan el logro de las tareas departamentales con los objetivos de la organización.

- *Alcance de las Metas Organizacionales.* De acuerdo con el modelo cooperativo, la organización puede alcanzar sus metas porque no se desperdicia la energía en rivalidades interdepartamentales. La competencia y el conflicto se orientan hacia otras organizaciones, no hacia otros departamentos dentro de la organización. Una competencia y el conflicto moderados contra otras organizaciones estimulan a los empleados a trabajar con tenacidad y esfuerzo.
- *Innovación y Adaptación.* La cooperación estimula la innovación, ayudando a las organizaciones a desarrollar con rapidez nuevas tecnologías, productos y servicios. La cooperación entre departamentos es esencial para que las compañías se mantengan al paso del ambiente rápidamente cambiante y competitivo de hoy. Cuando los empleados están obsesionados con las tareas y las organizaciones no están dispuestas a cambiar y crecer con el ambiente.

PÉRDIDAS CAUSADAS POR LOS CONFLICTOS

Cuando el conflicto es demasiado fuerte o no se le maneja de manera apropiada pueden surgir varias consecuencias negativas para las organizaciones. Estas pérdidas causadas por los conflictos son las siguientes:

- *Distracción de Energía.* Una consecuencia seria es la distracción de tiempo y esfuerzo de un departamento para ganar un conflicto, en lugar de dedicarlo al logro de los objetivos organizacionales. Cuando el asunto más importante es la derrota de otros departamentos, donde todo se vale, se desperdician los recursos.

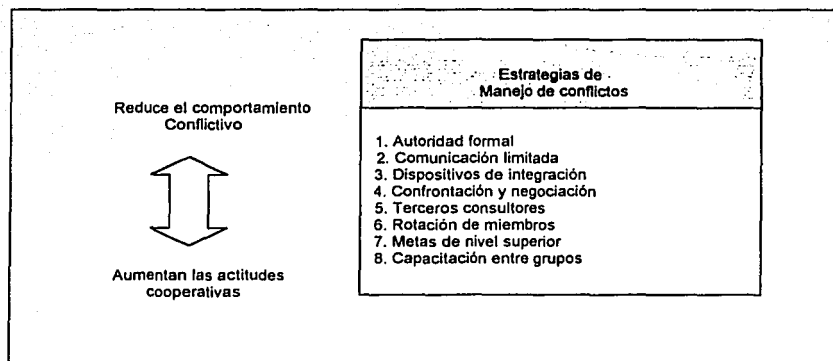
- *Criterio Alterado.* Un resultado de la investigación sobre conflicto intergrupal es que el criterio y las percepciones se vuelven menos precisas cuando las fricciones se agudizan.
- *Efectos de Perdedor.* Otro efecto desafortunado de un intenso conflicto departamental es que normalmente alguien pierde. El departamento perdedor sufre cambios considerables. Los perdedores pueden negar o distorsionar la realidad de su derrota. Se pueden retirar. A menudo buscan chivos expiatorios, tal vez hasta líderes o miembros de su propio departamento.
- *Mala Coordinación.* El último problema relacionado con el conflicto es el hincapié en alcanzar los objetivos departamentales. Las metas departamentales sirven para motivar a los empleados, pero estas metas deben tener tal prioridad que borre todo lo demás. Los objetivos departamentales se deben integrar en las metas de organización; cuando existe un conflicto severo, no hay coordinación, la colaboración entre grupos disminuye. Estos tienen menos contactos y no ven con simpatía los puntos de vista de los otros.

TÉCNICAS PARA MEJORAR EL CONFLICTO INTERGRUPAL

En la mayor parte de las organizaciones, la situación ideal es tener sólo una cantidad moderada de competencia y conflicto entre sus unidades. Los administradores no deben permitir que el conflicto crezca tanto que genere pérdidas. En la medida en que sea posible, deben luchar para estimular la cooperación que alienta el enfoque hacia las tareas productivas y el logro de los objetivos organizacionales.

La reducción del conflicto frecuentemente es un desafío. Cuando el conflicto es demasiado grande, los participantes pueden odiarse enérgicamente y tal vez no deseen cambiar. El blanco de las técnicas de manejo del conflicto puede ser el comportamiento o la cantidad de los miembros del grupo. Al cambiar el comportamiento, el conflicto abierto se reduce o elimina, pero los miembros de los departamentos todavía pueden sentir antipatía por las personas de otros departamentos como lo muestra la figura 3.4.

FIGURA 3.4.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Autoridad formal.* Significa que la administración superior invoca las reglas, disposiciones y autoridad legítimas para resolver o suprimir un conflicto.

- *Comunicación limitada.* El estímulo de cierto nivel de comunicación entre los departamentos en conflicto evita el desarrollo de malas interpretaciones de la capacidad, habilidades y características de otros departamentos. Cuando los departamentos tienen un fuerte conflicto, se puede usar la interacción controlada para resolverlo. Con frecuencia la interacción puede enfocarse en temas respecto de los cuales los departamentos tienen una meta común.

- *Dispositivos de integración.* Se pueden utilizar como dispositivos de integración a los equipos, fuerzas de tarea y gerentes de proyecto que sirven de puentes sobre los límites entre departamentos. La integración de representantes de los departamentos en conflicto en equipos conjuntos de solución de problemas, es una forma efectiva para reducir el conflicto, porque los representantes aprenden a entender el punto de vista de la otra parte. En ocasiones, se asigna a un integrador de tiempo completo para alcanzar la cooperación y colaboración, reuniéndose con los miembros de los respectivos departamentos e intercambiar información. El integrador tiene que comprender los problemas de cada grupo y debe ser capaz de mover a ambos grupos hacia una solución que sea mutuamente aceptable.

Como consecuencia de los equipos y fuerzas de tarea, muchas organizaciones se están reestructurando actualmente en equipos de trabajo permanentes, multidisciplinarios, autodirigidos, que están enfocados en el proceso horizontal más que en la función.

Los equipos y fuerzas de tarea reducen el conflicto y mejoran la cooperación porque integran a personas de diferentes departamentos.

- *Confrontación y negociación.* La confrontación ocurre cuando las personas en conflicto se enfrentan directamente unos a otros y tratan de resolver sus diferencias.
- La negociación es el proceso de regateo que a menudo tiene lugar en la confrontación, y permite a las personas llegar sistemáticamente a una solución. Esas técnicas reúnen a representantes nombrados por los departamentos para que solucionen disputas serias.

La confrontación y la negociación implican cierto riesgo. No hay una garantía de que las discusiones se enfoquen en el conflicto o que las emociones no se vayan a salir de cause. Sin embargo, si los miembros pueden resolver el conflicto en discusiones cara a cara, sentirán un nuevo respeto mutuo y la colaboración futura se hará más fácil. El principio de un cambio de actitud relativamente permanente es posible por medio de la negociación directa.

Las técnicas disponibles para el manejo de conflicto están arregladas de la siguiente manera.

- *Terceros consultores.* Cuando el conflicto es intenso y duradero, y los miembros de los departamentos sospechan unos de los otros y no cooperan, se puede traer a un consultor externo para que se reúna con representantes de los departamentos afectados. Estos consultores deben ser expertos en comportamiento humano, y sus consejos y acciones deben ser valiosos para ambos grupos. Los terceros externos pueden hacer grandes avances en la construcción de actitudes cooperativas y en la reducción de conflictos. El uso de estos consultores, se conoce en ocasiones como mediación en el lugar de trabajo.

- *Rotación de miembros.* La rotación significa que se puede pedir a individuos de un departamento que vaya a trabajar a otro departamento, temporal o permanentemente, la ventaja es que las personas se sumergen en los valores, actitudes, problemas y metas del otro departamento.
- *Metas de nivel superior.* Otra estrategia es que la administración cree una misión compartida y establezca metas de nivel superior que requieren la cooperación entre departamentos.
- *Capacitación intergrupala.* Una fuerte intervención para reducir el conflicto es la capacitación entre grupos. Es posible que haya necesidad de una capacitación especial de miembros de los grupos, cuando las demás técnicas no reducen el conflicto a un nivel apropiado o no se ajustan a la organización en cuestión. Esta capacitación exige que los miembros de los departamentos asistan a un taller de trabajo en el exterior, alejado de los problemas cotidianos. El taller de capacitación puede durar varios días, y en él tienen lugar diversas actividades. Esta técnica es costosa, pero tiene el potencial para desarrollar una actitud de cooperación en toda la compañía.

Otras técnicas para el manejo de conflictos son:

- *Solución de problema.* También conocida como confrontación, busca la resolución del desacuerdo a través de una confrontación cara a cara de las partes en conflicto. Más que acomodar los diversos puntos de vista, este enfoque se dedica a solucionar el problema. No determina quien está bien, quién mal, quién gana o quién pierde. El conflicto que viene de malentendidos semánticos se puede subsanar de manera rápida y eficaz de esta forma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Evasión (evitación)*. Un método de manejar el conflicto es evitarlo. La evasión no ofrece una manera permanente de solucionar el conflicto, pero es una muy popular solución de corto plazo. En nuestras relaciones diarias, cada uno de nosotros se retira de la confrontación o suprime un particular conflicto. Estos son ejemplos de evasión. El método tiene limitaciones obvias pero ha sido descrito como "el instrumento clave de la sociedad para manejar el conflicto".

- *Suavizamiento*. Puede describirse como el proceso de reducir las diferencias que existen entre individuos o grupos, mientras se enfatizan los intereses comunes. Las diferencias se suprimen en el suavizamiento, y se acentúan las similitudes. Cuando reconocemos que todas las situaciones de conflicto conllevan puntos de comunalidad, admitimos además que el suavizamiento representa una manera en que uno minimiza las diferencias.

- *Compromiso*. Las técnicas de compromiso ocupan una importante porción de los métodos de resolución. Se incluyen intervenciones externas o de terceras partes, y además el compromiso interno entre partes conflictivas a través de negociación y votación con el total de grupo y con representantes. Lo que diferencia al compromiso de otras técnicas es que en una solución de compromiso, cada parte debe de ceder algo de valor. Mientras que no hay un claro ganador, tampoco existe un claro perdedor. En una sociedad democrática el compromiso es el método clásico a través del cual se solucionan conflictos.

- *Forzar*. En las organizaciones, es probable que el método utilizado con mayor frecuencia, para resolver interacciones opuestas, sea el uso de la fuerza o autoridad formal. Los miembros de las organizaciones, con raras excepciones, reconocen y aceptan la autoridad de sus superiores, y aun cuando quizá no estén de acuerdo con sus decisiones casi siempre las acatarán.

Entonces, forzar logra reducir los niveles de conflicto a corto plazo. Su principal debilidad es la misma que la evasión, el suavizamiento y el compromiso: esto es, la causa del conflicto no se ataca, sólo sus efectos.

- *Alterar variables estructurales.* Si la fuente de conflicto es la estructura de la organización, parece razonable revisar la estructura para encontrar la solución. Los administradores pueden, por ejemplo, transferir o intercambiar miembros entre departamentos, crear posiciones coordinadoras o amortiguadoras, desarrollar un sistema de peticiones, realinear las fronteras de los departamentos o cambiar las responsabilidades individuales.

CASO PRÁCTICO

**INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO
MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO
GRÁFICAS
ANÁLISIS DE GRÁFICAS**

CASO PRÁCTICO

El caso práctico se realizó en una Institución Bancaria de la cual se omite su nombre por razones que se explican al principio de esta tesis. La empresa cuenta con un universo de 19 sucursales (zona que se estudió).

Muchas veces este tipo de instituciones se preocupa en dar un buen servicio al cliente, pero éstas pasan por desapercibidas a las personas también importantes para ellas como lo es el trabajador que atiende al cliente, el empleado es parte fundamental, parte importante de una organización; sin él no se podrían seguir los lineamientos establecidos ni tampoco se podría llegar a todos y cada uno de los objetivos.

Aquí se detecta que el trabajador o empleado no está totalmente a gusto en su área de trabajo, se siente inconforme, frustrado, desmotivado, siente que no es importante para la misma organización, piensan que sólo la empresa los utiliza para realizar los objetivos para beneficio de la misma institución.

Es por ello que se analizará cada uno de los problemas mas importantes y así mismo, daré algunas posibles soluciones.

El caso práctico está basado en un cuestionario de 29 preguntas el cual se le aplicó a 50 personas de esta empresa, con las cuales se logrará detectar las causas más importantes por las que el trabajador o empleado está en desacuerdo con la manera en que lo dirigen o controlan.

MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO

CUESTIONARIO APLICADO PARA EL APOYO EN LA REALIZACIÓN DEL CASO PRÁCTICO DE LA TESIS.

1. ¿Cree usted que el sistema que lleva el departamento de Recursos Humanos esté encaminado o establecido para el bien de todo el personal que labora en esta empresa?

SI

NO

¿Por qué? _____

2. ¿Dentro de su departamento laboral, el trabajador se encuentra en el área donde pueda desarrollar sus habilidades de acuerdo a su capacidad intelectual?

SI

NO

¿Por qué? _____

3. ¿Cree Ud. que de acuerdo a sus habilidades es apto para el puesto que le fue asignado dentro de esta empresa?. Si no lo está, ¿En donde cree Ud. que realizaría con mayor desempeño sus habilidades según su capacidad?

4. ¿Al momento de ingresar a esta empresa le aplicaron un examen psicométrico para analizar en que puesto Ud. ejercería mejor su desempeño?

SI

NO

5. ¿Cómo es el ambiente en su área de trabajo?

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Dentro de su área de trabajo Ud. lleva buena relación con sus compañeros?

SI

NO

¿Por qué? _____

7. ¿Existe un jefe inmediato en su departamento?

SI

NO

8. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

Bueno

Regular

Malo

9. ¿El salario que Usted percibe, es lo justo de acuerdo a sus actividades realizadas?

SI

NO

¿Por qué? _____

10. ¿Es Usted motivado con frecuencia por parte de la empresa?

SI

NO

11. ¿Cómo es la motivación que Usted recibe?

12. ¿Cree Usted que la motivación que recibe satisface sus necesidades y objetivos personales?

SI

NO

¿Por qué? _____

13. ¿Cree Usted que si no recibiera un estímulo o motivación de acuerdo a lo que pide puede estar desmotivado?

SI

NO

¿Por qué? _____

14. ¿De qué forma cree Usted que sería compensado de no tener el estímulo que Ud. requiere?

15. ¿Su jefe inmediato lo motiva?

SI

NO

16. La motivación que Usted requiere es:

Económica

Premios

Reconocimientos

17. Si a Usted no le gusta el tipo de motivación que recibe, ¿Cómo le gustaría que fuera?

18. ¿Dentro de su departamento existe un líder?

SI

NO

19. ¿Cree que su líder hace llegar todas las ideas que Ustedes expresan al departamento de Recursos Humanos?

SI

NO

¿Por qué? _____

20. ¿A usted le gustaría ser líder?

SI

NO

¿Por qué? _____

21. ¿Usted cree que es importante seguir a un líder?

SI

NO

¿Por qué? _____

22. ¿El líder que existe en su área de trabajo ejerce autoridad sobre usted?

SI

NO

23. Si usted en este momento tuviera la oportunidad de elegir entre que exista un jefe inmediato o no exista, ¿Qué decisión tomaría?

SI

NO

24. ¿De qué manera los jefes de área intervienen para que su gente alcance sus metas en cuanto a su trabajo?

25. ¿Qué tanta libertad de opinión se le da al trabajador?

26. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?

27. ¿Cómo se ha observado la integración de nuevos trabajadores a un equipo ya establecido?

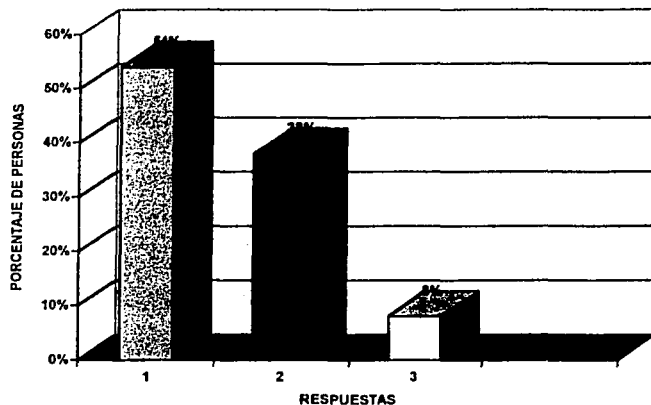
28. ¿Cómo es la relación entre la gente de un departamento y otro?

29. ¿Cuáles son los conflictos que se presentan a menudo entre jefe-empleado?

GRÁFICAS

1. ¿Cree usted que el sistema que lleva el departamento de Recursos Humanos esté encaminado o establecido para el bien de todo el personal que labora en esta empresa?

GRÁFICA



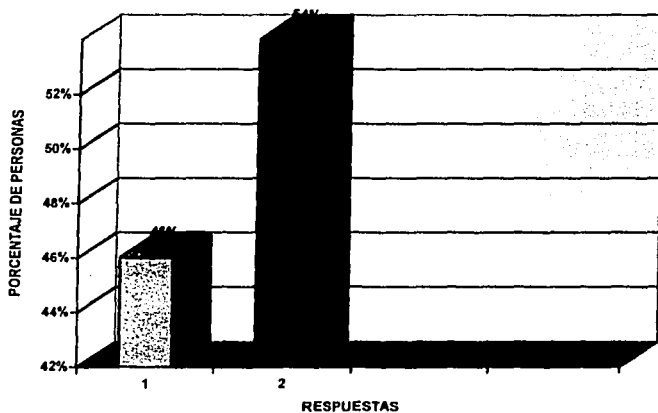
RESPUESTAS:

- 1 Si
- 2 No
- 3 No contestaron

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. ¿Dentro de su departamento laboral, el trabajador se encuentra en el área donde pueda desarrollar sus habilidades de acuerdo a su capacidad intelectual?

GRÁFICA



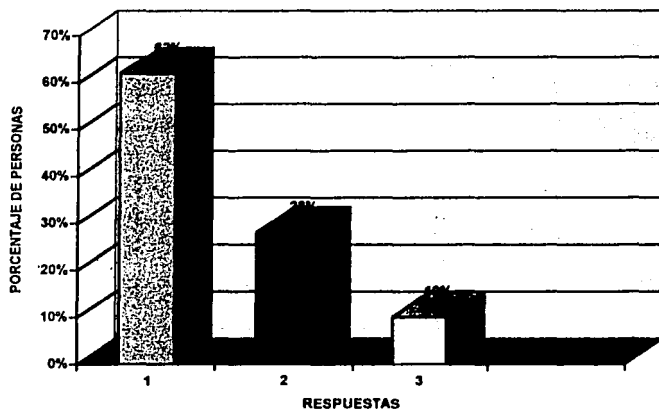
RESPUESTAS:

- 1 El personal se encuentra conforme en el puesto que le fue asignado así como las responsabilidades que le fueron delegadas.
- 2 No están de acuerdo con el puesto que les fue designado ya que ceen tener mejor preparación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ¿Cree Ud. que de acuerdo a sus habilidades es apto para el puesto que le fue asignado dentro de esta empresa?. Si no lo está ¿En donde cree Ud. que llevaría con mayor desempeño sus habilidades según su capacidad?

GRÁFICA



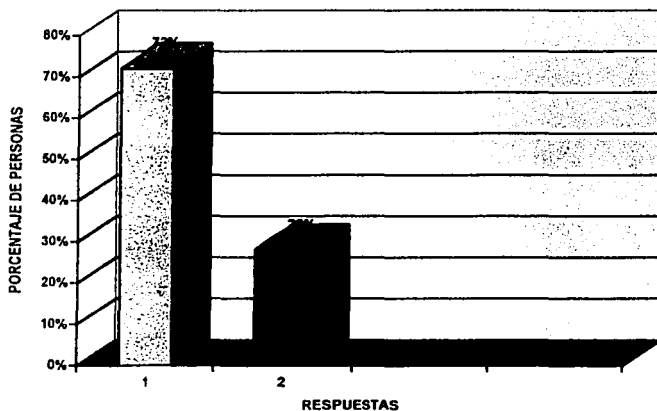
RESPUESTAS:

- 1 El personal que labora dentro de este departamento considera que si es apto para el puesto que le fue asignado.
- 2 Los trabajadores no se considerarán aptos para sus funciones.
- 3 No contestaron.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Al momento de ingresar a esta empresa le aplicaron un examen psicométrico para analizar en que puesto Ud. ejercería mejor su desempeño?

GRÁFICA



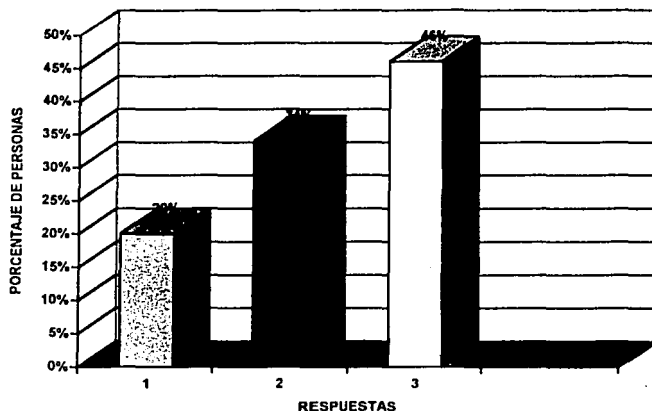
RESPUESTAS:

- 1 Contesta que si le aplicaron el examen para saber que puesto ocuparía de acuerdo a sus habilidades.
- 2 Menciona que no le fueron aplicados estos exámenes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿Cómo es el ambiente en su área de trabajo?

GRÁFICA



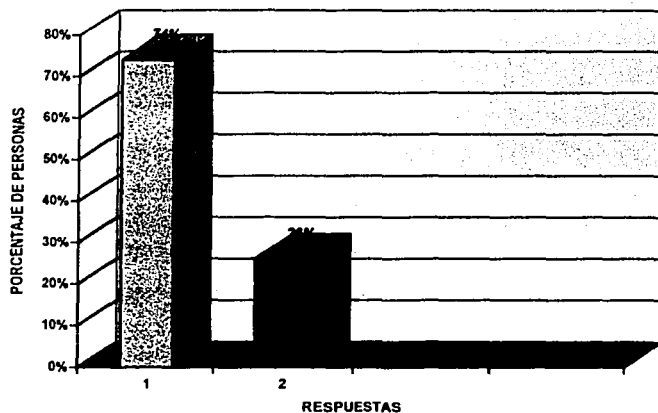
RESPUESTAS:

- 1 El ambiente de la empresa en la que laboran es malo ya que no existe compañerismo.
- 2 Mencionan que el ambiente es regular ya que se podría esperar más de sus compañeros.
- 3 El ambiente es bueno ya que tienen compañeros en los cuales se pueden apoyar en caso de tener algún problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Dentro de su área de trabajo Ud. lleva buena relación con sus compañeros?

GRÁFICA



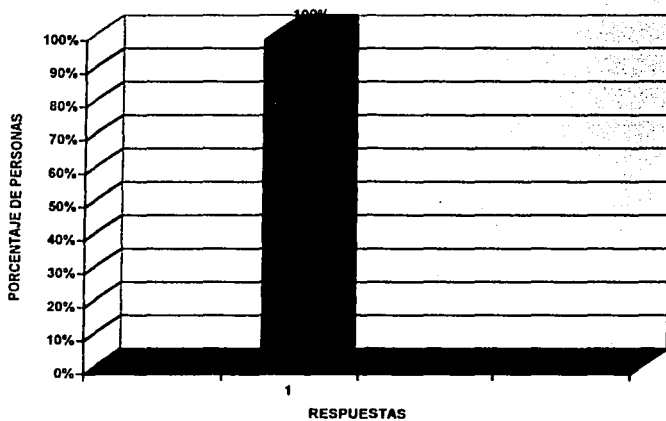
RESPUESTAS:

- 1 Si existe una buena relación con sus compañeros ya que tienen un apoyo mútuo en cualquier situación que se les presente.
- 2 No hay buena relación ya que existen fricciones entre ellos mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Existe un jefe inmediato en su departamento?

GRÁFICA



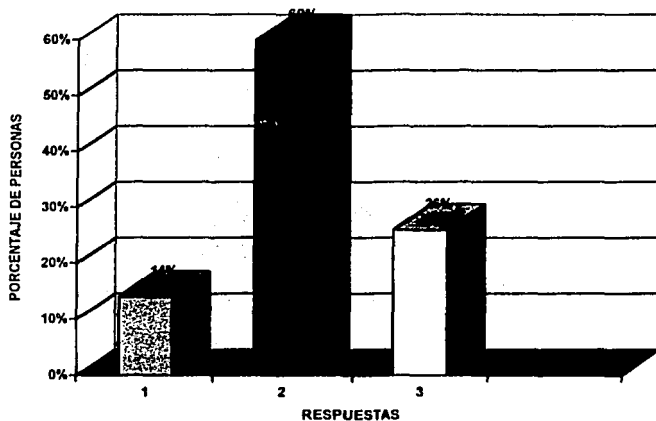
RESPUESTAS:

- 1 Si existe un jefe inmediato dentro del área de trabajo.

TESIS CON
A DE ORIGEN

8. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

GRÁFICA



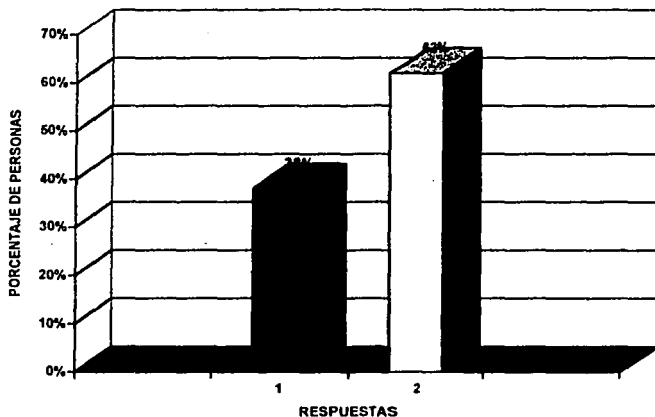
RESPUESTAS:

- 1 La relación es mala ya que no existe una buena comunicación, existe favoritismo hacia algunos compañeros.
- 2 Piensa que la relación con su jefe es regular.
- 3 Entre empleados y jefe inmediato existe una relación de amigos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. ¿El salario que Usted percibe, es lo justo de acuerdo a sus actividades realizadas?

GRÁFICA



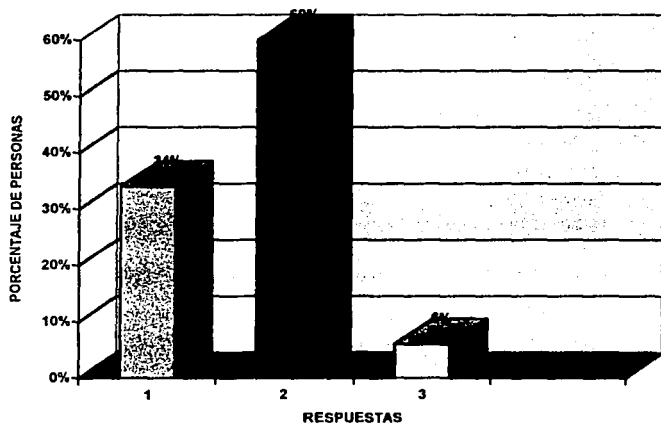
RESPUESTAS:

- 1 Si ya que cubre con todas sus necesidades.
- 2 No ya que realizan actividades extras que no les corresponde, y que no son consideradas al momento de su pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Es Usted motivado con frecuencia por parte de la empresa?

GRÁFICA



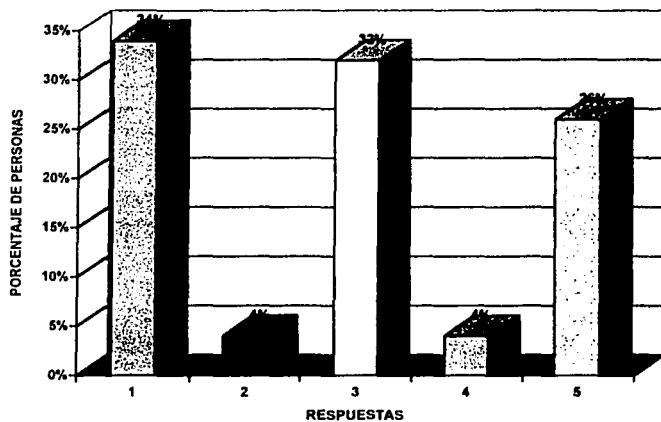
RESPUESTAS:

- 1 Si es motivado con frecuencia, por medio de reconocimientos, incentivos y felicitaciones.
- 2 No es motivado de ninguna manera.
- 3 Se abstuvo de contestar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. ¿Cómo es la motivación que Usted recibe?

GRÁFICA



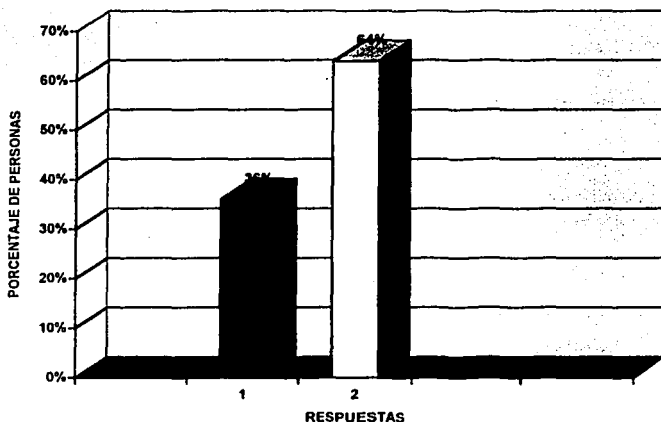
RESPUESTAS:

- 1 Económica.
- 2 Reconocimientos.
- 3 Por comisión.
- 4 La motivación que se recibe es mala.
- 5 No contestaron.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. ¿Cree Usted que la motivación que recibe satisface sus necesidades y objetivos personales?

GRÁFICA



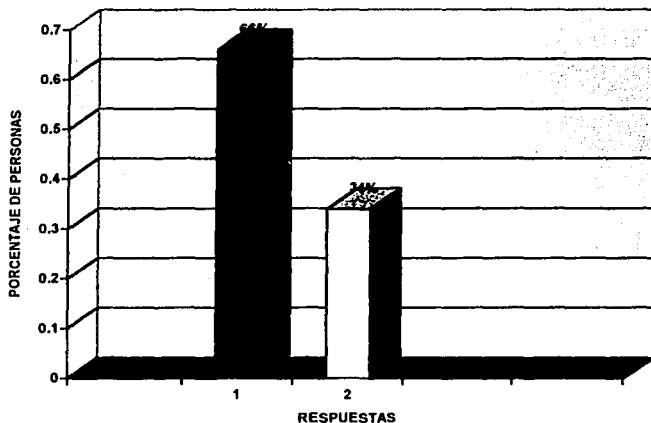
RESPUESTAS:

- 1 Si cubre con todas sus necesidades.
- 2 No cubre con sus necesidades ya que son muchas las actividades que realizan para tan poco reconocimiento que reciben de parte de su jefe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. ¿Cree Usted que si no recibiera un estímulo o motivación de acuerdo a lo que pide puede estar desmotivado?

GRÁFICA



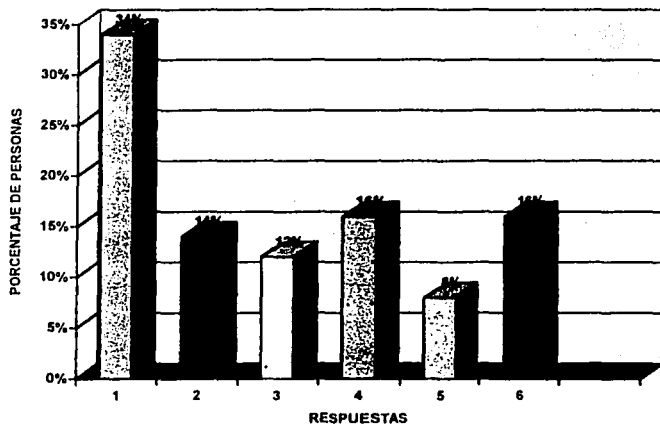
RESPUESTAS:

- 1 Menciona que si no recibe el estímulo que ellos piden si pueden estar desmotivados.
- 2 Menciona que no pueden estar desmotivados por no recibir la estimulación necesaria ya que ellos trabajan muy a gusto así.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. ¿De qué forma cree Usted que sería compensado de no tener el estímulo que Ud. requiere?

GRÁFICA



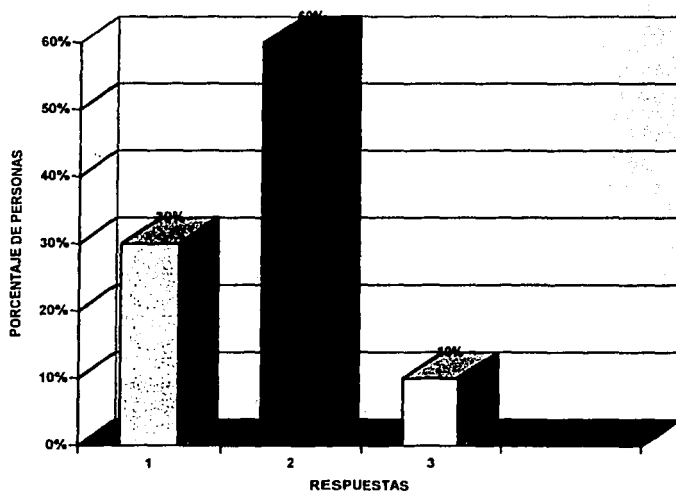
RESPUESTAS:

- 1 Económicamente.
- 2 Un acenso.
- 3 Reconocimiento por el trabajo.
- 4 Capacitaciones constantes.
- 5 Piensa que teniendo una buena relación con sus compañeros estaría recibiendo un buen estímulo.
- 6 Se abstuvo de contestar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. ¿ Su jefe inmediato lo motiva?

GRÁFICA



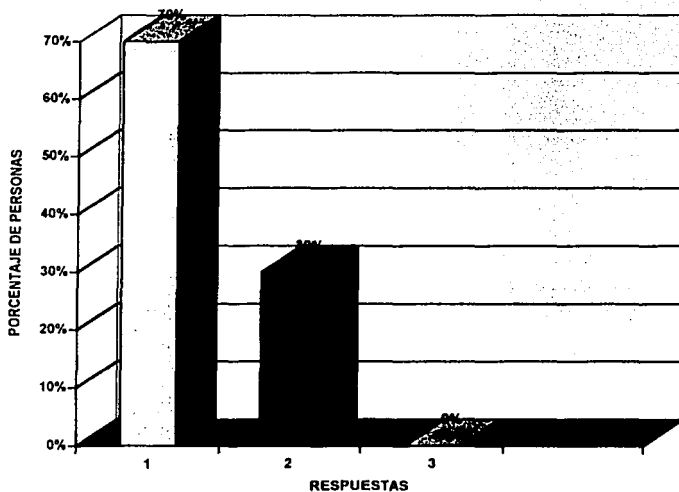
RESPUESTAS:

- 1 Si es motivado por su jefe inmediato.
- 2 No recibe ninguna clase de motivación por parte de su jefe.
- 3 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

16. La motivación que Usted requiere es:

GRÁFICA

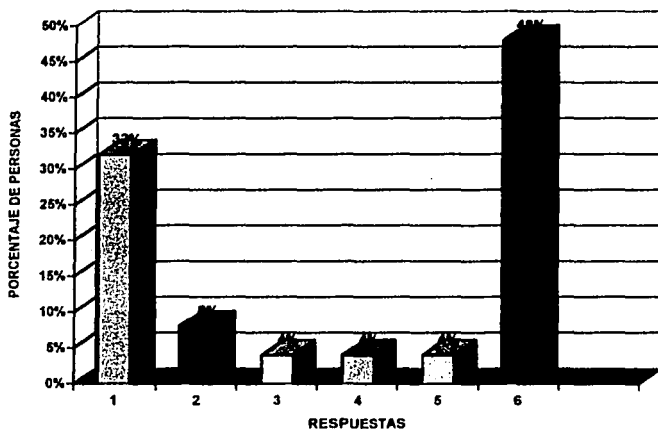


RESPUESTAS:

- 1 Económica.
- 2 A base de reconocimiento.
- 3 El personal no optó por la respuesta de los premios.

17. Si a Usted no le gusta el tipo de motivación que recibe, ¿Cómo le gustaría que fuera?

GRÁFICA



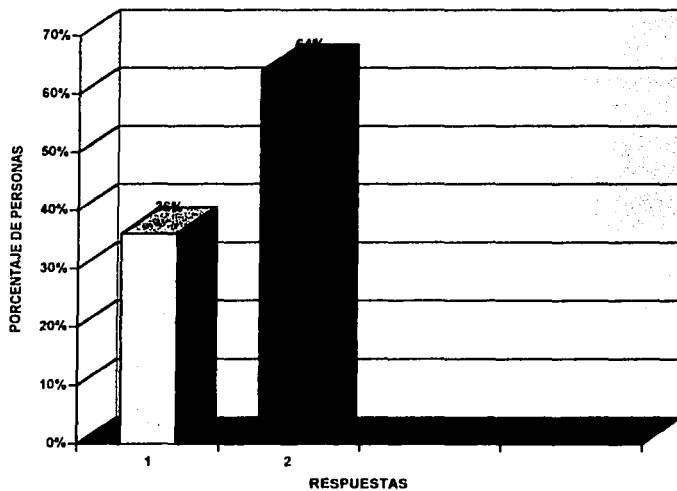
RESPUESTAS:

- 1 Económica.
- 2 A base de reconocimientos.
- 3 Piensan que un mejor ambiente de trabajo mejoraría su motivación.
- 4 Los premios son un estímulo importante.
- 5 Constante capacitación sería primordial.
- 6 Se abstuvo de contestar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18. ¿Dentro de su departamento existe un líder?

GRÁFICA



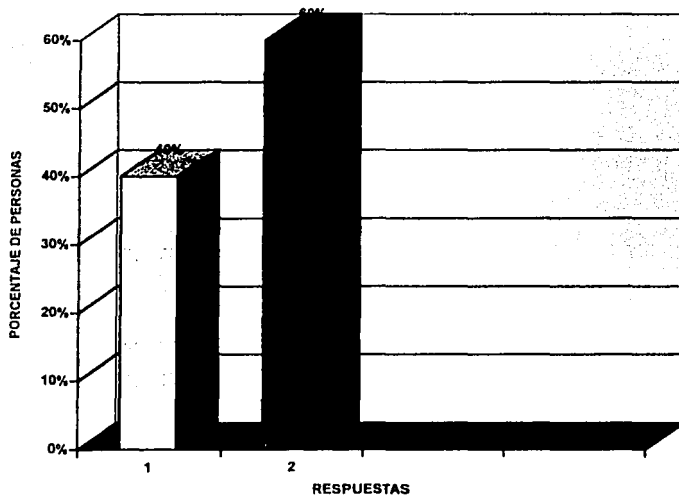
RESPUESTAS:

- 1 Si.
- 2 No.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19. ¿Cree que su líder hace llegar todas las ideas que Ustedes expresan al departamento de Recursos Humanos?

GRÁFICA



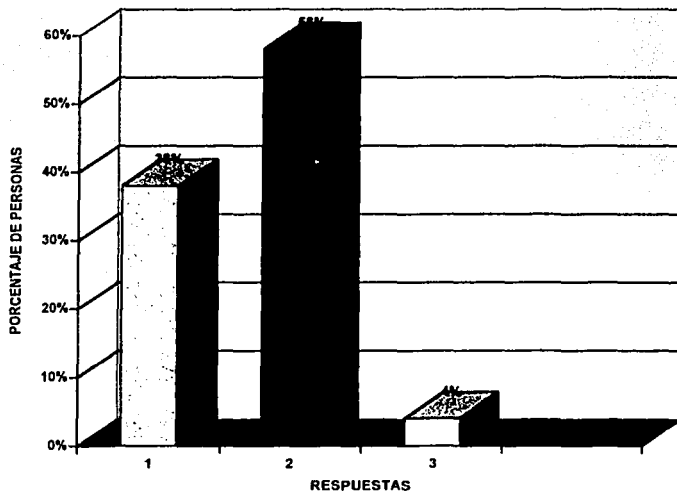
RESPUESTAS:

- 1 Si.
- 2 No.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. ¿A usted le gustaria ser lider?

GRÁFICA



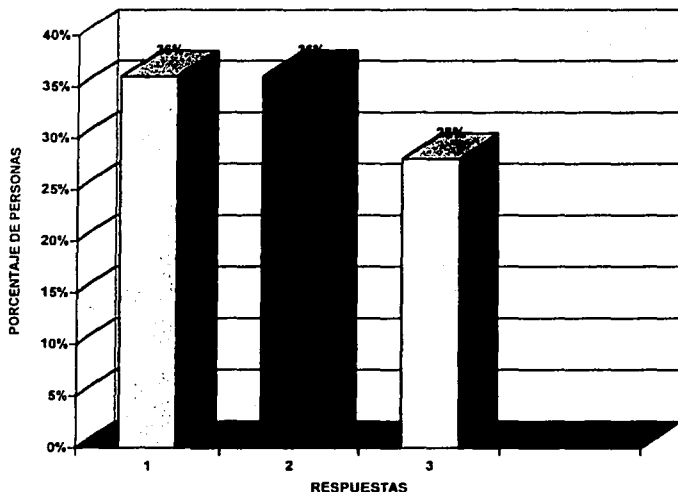
RESPUESTAS:

- 1 Si.
- 2 No.
- 3 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21. ¿Usted cree que es importante seguir a un líder?

GRÁFICA



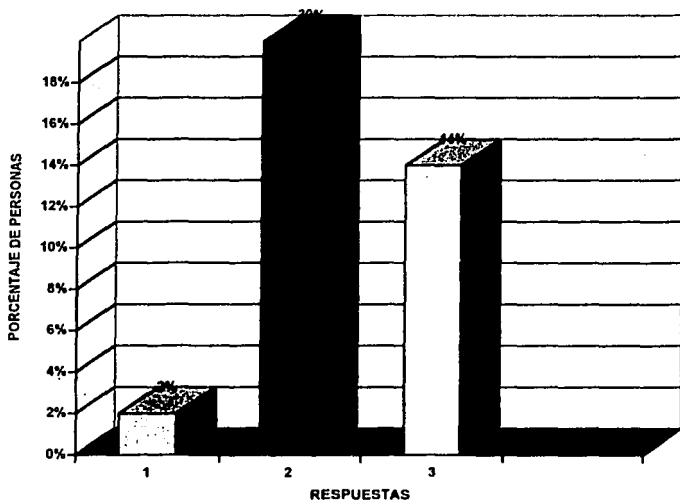
RESPUESTAS:

- 1 Si.
- 2 Dicen que no es importante ya que solos pueden con todo tipo de relación laboral.
- 3 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22. ¿El líder que existe en su área de trabajo ejerce autoridad sobre usted?

GRÁFICA



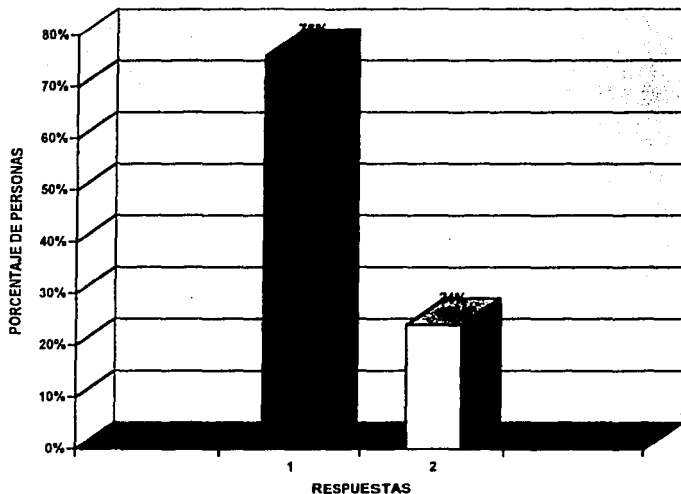
RESPUESTAS:

- 1 Si.
- 2 No.
- 3 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

23. Si usted en este momento tuviera la oportunidad de elegir entre que exista un jefe inmediato o no exista, ¿Qué decisión tomaría?

GRÁFICA



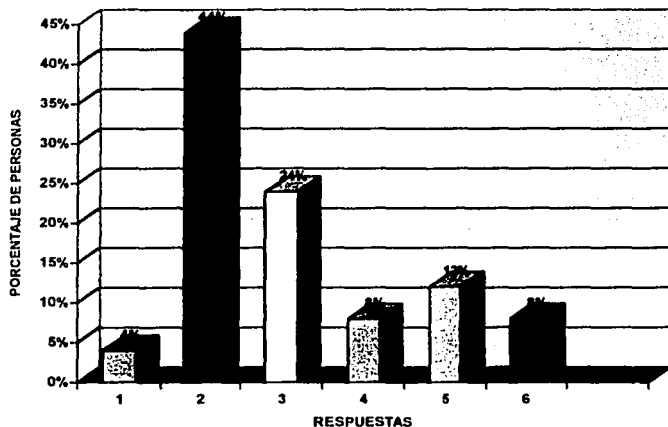
RESPUESTAS:

- 1 Si es bueno que haya un jefe inmediato ya que existe un mejor control.
- 2 No debe existir un jefe inmediato ya que se tiene mayor presión en el campo de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

24. ¿De qué manera los jefes de área intervienen para que su gente alcance sus metas en cuanto a su trabajo?

GRÁFICA

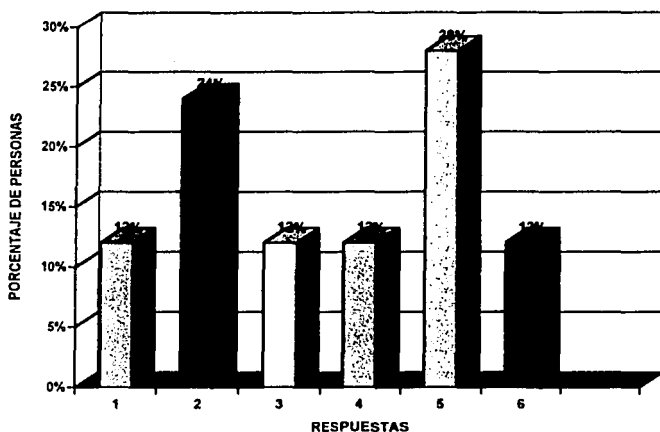


RESPUESTAS:

- 1 Reciben una capacitación de parte de su jefe inmediato para la realización de sus actividades.
- 2 Su jefe inmediato les otorga apoyo en cualquier momento.
- 3 Los motiva suficiente.
- 4 Platica con ellos si tienen algun problema con su trabajo.
- 5 Ejerce presión sobre ellos.
- 6 Les da libertad de expresarse, así ellos se sienten tomados en cuenta.

25. ¿Qué tanta libertad de opinión se le da al trabajador?

GRÁFICA



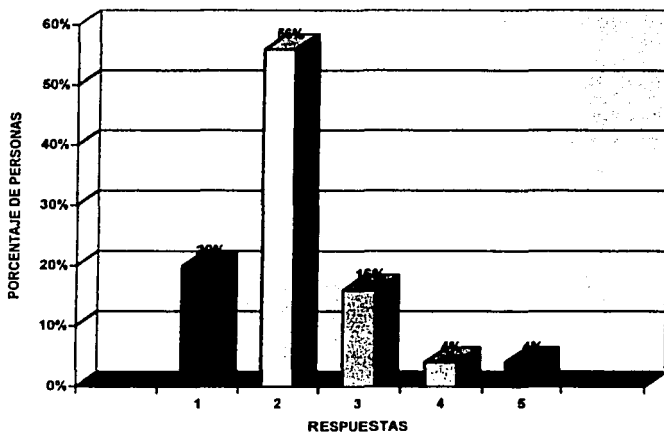
RESPUESTAS:

- 1 Poca.
- 2 Nada.
- 3 Regular ya que a veces se les toma en cuenta y en otras no.
- 4 Menciona que reciben mucha libertad de expresión ya que siempre toman en cuenta sus ideas y opiniones.
- 5 Su libertad de expresión es mínima.
- 6 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?

GRÁFICA



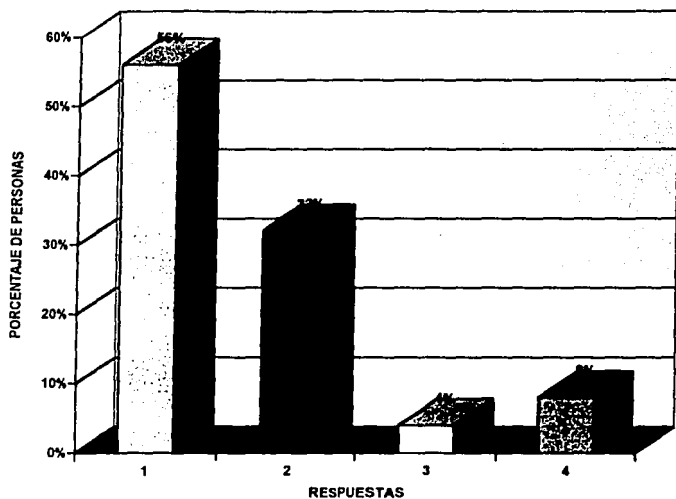
RESPUESTAS:

- 1 Las relaciones son excelentes.
- 2 Es buena.
- 3 Regular.
- 4 Las relaciones son conflictivas.
- 5 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27. ¿Cómo se ha observado la integración de los nuevos trabajadores a un equipo ya establecido?

GRÁFICA



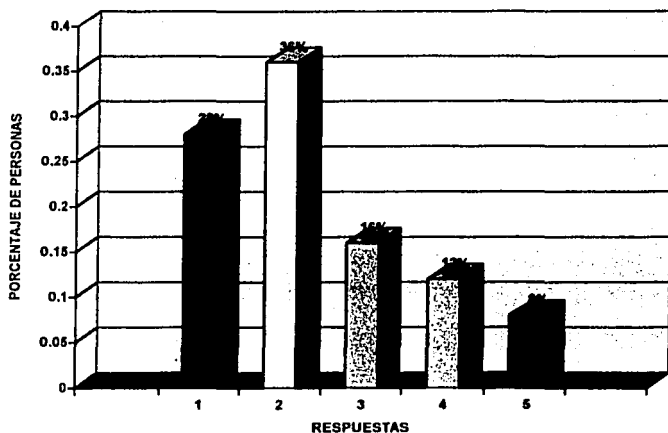
RESPUESTAS:

- 1 Es rápida.
- 2 Es buena.
- 3 Es complicada.
- 4 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28. ¿Cómo es la relación entre la gente de un departamento y otro?

GRÁFICA



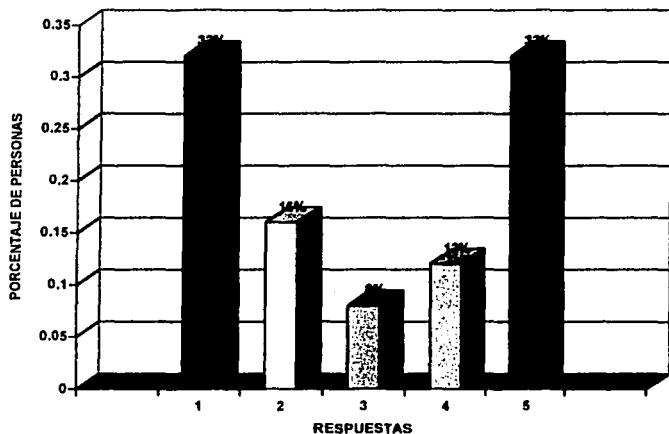
RESPUESTAS:

- 1 Excelente.
- 2 Es buena.
- 3 Regular.
- 4 Menciona que existe competencia entre los departamentos de la misma empresa.
- 5 No contestó.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

29. ¿Cuáles son los conflictos que se presentan a menudo entre jefe-empleado?

GRÁFICA



RESPUESTAS:

- 1 La falta de comunicación entre los jefes y subordinados es muy común en cualquier departamento de una empresa.
- 2 El desinterés por los resultados positivos son la causa de conflictos entre jefe y empleado.
- 3 Los chismes de empleados hacia los jefes son causa de conflicto.
- 4 El rango jerárquico genera conflictos al creer que el jefe tiene la razón.
- 5 Responde que el incumplimiento de las metas por parte de los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE GRÁFICAS

Primeramente me enfocare al tema central de la tesis que son las Relaciones Interpersonales para comparar con las respuestas que dieron los empleados de esta empresa y veremos como se dan dentro de la misma, lo cual es muy importante para que exista armonía y confianza para expresarse. Entonces podemos observar que en la gráfica número 8 sólo un 26 por ciento de los empleados dicen que tienen una buena relación de jefe a empleado. Por lo que se puede decir que esto repercute en que los empleados no se puedan expresar con facilidad o no tengan la libertad de opinar, como se puede ver en la gráfica número 25.

Esto puede traer como consecuencia que la relación entre compañeros no sea buena al 100 por ciento, como podemos ver en la gráfica número 6, un 74 por ciento nos responde que la relación con sus compañeros si es buena y que se apoyan mutuamente pero el otro 26 por ciento nos dice que la relación no es buena y que además existen fricciones entre ellos mismos; pienso que todo esto es provocado por que el problema viene desde arriba y es donde se debe empezar a dar solución para que así los empleados sigan el mismo ejemplo. En esta empresa no existe la relación que se quisiera y esto lo podemos ver en las respuestas a las gráficas número 26 y 28.

La motivación que reciben los empleados también es muy importante por que si estos no tienen ningun tipo de motivación puede bajar su rendimiento, ya que en este aspecto la mayoría de los trabajadores responden que si no reciben el estímulo que ellos piden pueden estar desmotivados, lo cual le afectaría a la empresa. Otra cuestión que puede afectar el rendimiento de los empleados es que no esten a gusto en el departamento donde están ubicados, ya que aquí más de la mitad de los encuestados nos dicen que no están de acuerdo con el puesto que les fue asignado ya que ellos piensan que tienen una buena preparación para un puesto mejor.

Con todo esto puedo decir que a los empleados de esta empresa se les debería de motivar más, teniendo en cuenta que existen diversos tipo de motivación para que estos esten a gusto en su trabajo, y darles más la oportunidad de que puedan opinar acerca de las actividades que están realizando y dejar que expresen sus inconformidades para que así la empresa tenga el mejor rendimiento de cada uno de ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a la Hipótesis planteada y al desarrollo del contenido de la tesis se observa que efectivamente algunas de las variables más importantes que repercuten en las *Relaciones Interpersonales* dentro de una empresa, es la *comunicación, el liderazgo y la motivación* las cuales son primordiales para que cada uno de los empleados satisfagan sus necesidades laborales, logren desarrollar todas sus aptitudes, capacidades, ideales, entre otras.

En la organización en donde se llevó a cabo el caso práctico se detectó que ahí solamente existe la estrategia de vender, lograr metas, no importando que se tenga que hacer para lograrlo, no se toman mucho en cuenta las opiniones. El desgaste físico y mental termina por hacer de un ser humano, a un empleado con insatisfacciones, con temores un empleado que sólo piensa en obedecer órdenes ya que no es capaz de hacer algo por su propia cuenta sin antes consultar si lo que va a realizar está bien o mal.

En seguida se procede al análisis de las variables:

La primera variable es la comunicación de la cual se detecta su carencia dentro del departamento, pero también se observó que si algunas veces existe comunicación entre compañeros sólo se hace para lograr sus metas meramente personales no importante perjudicar a terceros. Basándose en esto se menciona lo siguiente:

Un supervisor que recibe petición de ayuda, dado un caso laboral o personal, puede proporcionarla por medio de un enfoque de experto o de un oyente que trata de proporcionar un oído comprensivo, facilitándole de esta manera al trabajador la solución de su propia dificultad.

Al intentar la comprensión del empleado se puede usar un acercamiento reflexivo. La esencia de esta forma de abarcar la conversación, requiere el reiterar lo que el otro está diciendo. Lo que se hace tanto para asegurarse que se ha entendido correctamente el sentido del comentario, como para mostrar comprensión. Por ejemplo, la buena comunicación entre subordinados y jefes inmediatos tiene mucho que ver con el destacamiento y la superación del trabajador, o bien que esté a gusto en su área de trabajo, ya que muchas veces cuando una persona está a disgusto con algo y si la comunicación con su jefe no es buena éste no podrá expresar su conformidad y por lo tanto no tendrá la libertad de expresarse o de dar opiniones; todo esto por que las reglas o políticas dentro de la empresa ya están establecidas y no pueden cambiarse. Esto es muy lamentable ya que hemos podido ver que a veces los empleados tienen muy buenas ideas para mejorar procedimientos de su trabajo, pero esto jamás se conoce, porque nunca los dejan opinar.

La segunda variable es el liderazgo la cual es otra anomalía que existe dentro la empresa, ya que aquí al jefe del grupo del departamento, sólo le interesa que los empleados que están a su cargo realicen las metas trazadas sin importar lo que se tenga que hacer para lograrlo; por lo contrario creo que un buen líder es aquel que se reúne con su equipo de trabajo para que juntos den opiniones u opciones para que las metas den satisfacciones tanto al jefe como a los mismos empleados.

Entre las muchas actividades de los supervisores, una de las más difíciles es poder escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado natural o fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque de oyente sería mucho más apropiado.

La tercer variable es la motivación la cual no es de menor importancia, todo lo contrario; se observó que la motivación más común dentro de la empresa es de forma monetaria tomando en cuenta que ésta se basa sólo en comisiones, por lo que se puede decir que no es la única forma de que el empleado realice con satisfacción su trabajo, la motivación es el efecto más importante que nos lleva a la satisfacción laboral en conjunto con los demás términos para lo cual se da otra opción.

Hay diferencias culturales e ideológicas y es bueno tener una comprensión de las costumbres y maneras de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas sobre tales cosas como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación en la toma de decisiones y el contacto físico entre las personas.

Todos traemos ciertos "aportes" al trabajo. Mientras que exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o administrativos, necesitan valorar las opiniones de otras personas.

Creo que el punto más importante dentro de una organización es la persona llámese (obrero, empleado, gerente, administrador, supervisor, contador) todos aquellos que formen o integren a ésta.

¿Por qué es importante? Porque si se nos trata como seres que tenemos una capacidad intelectual que desarrolla, que crea, que sugiere y opina, seríamos el punto clave de todo lo bueno que surge, de lo que se implanta y desarrolla. Pero nos encontramos en una época donde al ser humano se le trata como máquina y no se le da importancia a lo que piensa, sino que simplemente desarrolle lo que se le ordena. Las grandes organizaciones llevan a cabo estrategias o políticas basadas fundamentalmente en obedecer y no opinar.

SOLUCIONES PROPUESTAS

La flexibilidad. Aquí se trata de que los jefes de área o las personas que se dedican a delegar autoridad permitan que los empleados tomen decisiones o den opiniones, por supuesto dejándoles muy claro que los cambios deben tener las características para poder adaptarse a las necesidades del trabajo, ya que lo más importante es el logro de los objetivos de la empresa y no el cumplimiento tan estricto de una política.

La forma correcta de transmitir un mensaje. Muchas de las veces es necesario omitir a los mensajeros ya que si algún jefe de área quiere darle una orden a una persona que está a su mando, es mejor que lo haga directamente ya que a veces esta información puede ser distorsionada, esto puede ser causado por las diferencias individuales de los integrantes del departamento, o bien estas distorsiones pueden tener otro propósito la conquista de poder en el departamento ya que con esto dejan en mal a la otra persona. Si cada jefe de área no puede dar sus órdenes directamente, entonces la empresa tendría más gastos, ya que tendría que contratarles asistentes personales a cada uno.

Evitar las diferencias individuales. Cualquier persona dentro de una empresa que este a cargo de un grupo de gente, debe de darse el tiempo necesario para diálogar con su grupo de trabajo. Las famosas juntas de cada fin de mes darían muy buen resultado ya que aquí se le va a dar la oportunidad de inculcarle a los trabajadores que todos están luchando por un mismo objetivo y que si no trabajan en equipo esto nunca podrá lograrse y recalcarles que tal vez esto provoque que sean el departamento con menos rendimiento.

Cimentar las relaciones entre departamentos. Aquí está involucrado el dueño o dueños de la empresa o bien la gente que tengan a su mando; en este caso sería un subgerente, cualquiera de estas personas son responsables de hacerles ver a los jefes de área que la empresa está constituida por varios departamentos y que ésta va a marchar excelentemente en concordancia con cada uno de ellos; esto puede funcionar dándoles ejemplos muy sencillos como: hacerle saber al departamento de producción que éste depende mucho del departamento de mantenimiento ya que sin éste sus máquinas no estarían operando cada vez que se descompusieran, o bien el hecho de que un administrador también puede depender del consejo de un departamento de staff. Lo importante es hacerle saber a la gente que no es única ya que si es una empresa grande habrá miles de personas más trabajando con ella y si se trata de una empresa pequeña también va a existir una o dos personas más con las que compartirá actividades y que cada puesto tiene el mismo valor para cualquier empresa.

Cambiar la actitud de los jefes de área o departamentos. Esto se puede llevar a cabo por medio de cursos que sean impartidos por especialistas en el tema, esto podría considerarse un gasto más para la empresa, pero a corto plazo es una inversión ya que:

“ Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de actitudes negativas en el ambiente de trabajo: envenenan el ambiente. Por el lado bueno, las actitudes positivas que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Ejemplo: no se puede cuantificar a la señora de la recepción de un hotel, que conquista al cliente con una sonrisa, pero es posible percibir la ventaja. Casualmente , la sonrisa es la más contagiosa de todas la señales emotivas. Tiene un poder casi irresistible para hacer que los otros sonriaran también. Y la sonrisa, por sí sola, activa actitudes positivas.

Los mismo mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados positivos o negativos de la gente.”

Es así como concluyo que a las personas les gusta que se les escuche y se les tome en cuenta en algunas decisiones para así poder sentirse parte de, en este caso llámese organización, compañía o empresa.

* * Párrafos extraídos del libro, La inteligencia emocional en las empresas de Daniel Goleman.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- * Introducción a la teoría general de la administración, Idalberto Chiavenato, México - 1998 2a. edición, Editorial - Mc Graw-Hill, 687 páginas.
- * Administración de Recursos Humanos, Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, México - 1998, 11a. edición, Editorial - International Thomson, 699 páginas.
- * Teoría y Diseño Organizacional, Richard I. Daft, México - 1997, 6a. edición, Editorial - International Thomson, 699 páginas.
- * Administración Moderna de Personal I, Rodríguez Valencia Joaquín, México-1993, 2a. edición, Editorial - ECASA, 1990 páginas.
- * Administración Moderna de Personal II, Rodríguez Valencia Joaquín, México-1993, 2a. edición, Editorial - ECASA, 203 páginas.
- * Administración Moderna de Personal III, Rodríguez Valencia Joaquín, México-1993, 2a. edición, Editorial - ECASA, 233 páginas.
- * Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, México-1994, 3a. edición, Editorial - Trillas, 535 páginas.
- * Asociación y Cooperación de las Micro, Pequeña y Mediana Esmpresas, Isabel Rueda Peiro, Nadima Simón Domínguez, Colección Jesús Silva Herzog (UNAM), México - 1999, 1a. edición, Editorial - Porrúa.

- * Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez, 5a. edición, Editorial - Trillas, 240 páginas.
- * Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1a. parte, Agustín Reyes Ponce México - 1990, 27a edición, Editorial - Limusa, 196 páginas.
- * La inteligencia emocional en la empresa, Daniel Goleman, Buenos Aires Argentina-1999, Editorial Vergara, 460 páginas.
- * Introducción al estudio del trabajo, Oficina Internacional del Trabajo, México-1993, 3a. edición, Editorial-Limusa, 454 páginas.

PAGINAS DE INTERNET

- * www.nafin.gob.mx
- * www.secofi.gob.mx