

98



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"MEJORAMIENTO DE RELACIONES HUMANAS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DIGRAN'S. S.A."

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSEFINA PORTUGUEZ MARTINEZ

ASESORA: L.A. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2002

TESIS CON FALLA 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Mejoramiento de las Relaciones Humanas en el Departamento
Administrativo de la Empresa Digran's, S.A."

que presenta 1ª pasante: Josefina Portuguez Martínez
con número de cuenta: 9460450-0 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Junio de 2002

PRESIDENTE	<u>C.P. Marco Antonio Ramírez Reyes y Orduña</u>	
VOCAL	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Dulce María Gómez Reyes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	

AGRADECIMIENTOS

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
POR COLABORAR EN HACER PROFESIONALES, DIA A DIA
MAS PREPARADOS Y UTILES A LA SOCIEDAD.**

**A LA PROFRA. EVA LILIA POR DEDICAR SU VALIOSO
TIEMPO A CADA ESTUDIANTE, INCONDICIONALMENTE.**

**A CADA UNO DE LOS PROFESORES QUE CONTRIBUYERON A
LA REVISIÓN Y APORTACIÓN DE ESTE TRABAJO.**

**A ULISES... MI ESPOSO POR SU FIEL COMPAÑÍA
Y CUIDADOS.**

**A ULISITOS... MI PEQUEÑO HIJO DE QUIEN RECIBO TIERNOS
CARIÑOS.**

INDICE

PROTOCOLO.....	5
Justificación del tema.....	5
Planteamiento del problema.....	6
Hipótesis.....	7
Objetivos.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
Capítulo 1.- ENFOQUE TEÓRICO DE LAS RELACIONES HUMANAS.	
1.1 Desarrollo histórico de las relaciones humanas.....	11
1.2 Definición de las relaciones humanas.....	14
1.3 Objetivo de las relaciones humanas.....	15
1.4 Importancia de las relaciones humanas.....	16
1.5 Relaciones humanas y el departamento de personal.....	18
Capítulo 2.- LA ADMINISTRACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS	
2.1 La administración.....	22
2.2 Principales escuelas	23
2.2.1 Escuela de la especialización.....	24
2.2.2 Escuela formalista.....	26
2.2.3 Escuela del comportamiento humano.....	28
2.2.4.Escuela de los sistemas sociales.....	29
2.3. Aportaciones de las relaciones humanas en la aplicación del proceso administrativo.....	30
Capítulo 3.- EL INDIVIDUO	
3.1. La personalidad.....	35
3.1.1 Aspectos importantes de la personalidad.....	35
3.1.2 Autovaloración	39
3.1.3 Autoconocimiento y modificación.....	41
3.2 Las actitudes	42

3.3. Valores.....	44
3.4 La persona y su contexto social.....	45
3.4.1 Diferencias por el medio ambiente.....	46
3.4.2 Desigualdad social.....	47
3.4.3 Posición social.....	49
3.5 La persona y la organización.....	52
3.5.1 Los grupos en el trabajo.....	52
3.5.2 Conflictos en el trabajo.....	54
3.5.3 Incompatibilidad de objetivos.....	55
3.5.4 Insatisfacción en el puesto.....	57

Capítulo 4.- EFICIENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

4.1 Comunicación.....	59
4.1.1 Concepto e importancia de la comunicación.....	59
4.1.2 Formas de comunicación.....	61
4.1.3 Técnicas para mantener y mejorar la comunicación	62
4.2 Motivación.....	64
4.2.1 Que es la motivación y los motivos.....	64
4.2.2 Consideraciones sobre la motivación.....	65
4.3 Liderazgo.....	66
4.3.1 Que es el liderazgo.....	67
4.3.2 Determinantes para el liderazgo.....	68
4.4 Progreso organizacional y el cambio.....	69
4.4.1 Resistencia al cambio.....	70
4.4.2 Como vencer la resistencia.....	71

Capítulo 5.- LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y EMPACADORA DE GRANOS Y SEMILLAS

5.1 Como funciona.....	73
5.2 Su importancia en el ámbito económico.....	75

CASO PRÁCTICO

Generalidades de la empresa.....77
El departamento administrativo.....80
Análisis82
Diagnóstico.....90
Propuesta.....92

CONCLUSIONES.....121

BIBLIOGRAFÍA.....124

ANEXOS.....126

PROTOCOLO

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, las relaciones humanas son un tema muy conocido, pero en realidad a pocas personas les queda claro el significado y la importancia de esta área en la organización.

El factor humano dentro de la organización es de vital importancia ya que es el que aporta la fuerza que hace mover a los demás recursos. Las personas aportan su esfuerzo, conocimientos, aptitudes, habilidades y en ocasiones hasta enfrentan problemas y presiones de trabajo poniéndose "la camiseta de la empresa". Por ello, ¿por qué no darle importancia?

Por otra parte, debemos considerar que los beneficios que aporta el conocer y el predecir los comportamientos que puede tener un individuo son muchos, ya que se puede ir desarrollando y moldeando una sociedad más justa, productiva y satisfecha. Siendo esta última la finalidad de las relaciones humanas, una empresa debe sentir un interés sincero en fomentarla, ya que todo esto implica una "regla de oro" que llegaría a la solución de casi todos los problemas humanos.

Así mismo, es necesario e indispensable, que toda empresa que diagnostique alguna falla en las relaciones humanas, solucione el problema de una manera urgente, ya que si la anomalía se detecta y no se soluciona puede llegar a una contaminación total del medio ambiente de la organización.

Este estudio se hace con el fin de conocer más sobre las relaciones humanas, los principios y prioridades que deben de gobernar en los individuos, para con ello, solucionar algunos problemas presentados en una empresa, específicamente de una Distribuidora de Granos y Semillas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa juega un papel muy importante en un país, ya que de su nacimiento hasta hoy día, ha tenido una participación muy amplia en el sector económico, social y cultural. Sabemos que la competencia, productividad y sobrevivencia de éstas, debe ser indiscutibles y se le debe dar la prioridad que necesita. Por ello una empresa debe estar pendiente del ambiente que la rodea, de los cambios económico-sociales, de nuevas técnicas y modelos de administración.

El fomento de las relaciones humanas en una empresa es precisamente importante, por ello, si el diagnóstico es en contra, debe darse un cambio cualitativo, debido a que dicho ajuste puede contribuir a una mayor productividad en el trabajo y como consecuencia un desarrollo integral en la empresa.

El movimiento moderno de las relaciones humanas nació en los estudios de Elton Mayo, en los Estados Unidos de Norteamérica, durante los últimos años veintes. Mayo demostró a través de los famosos estudios de Hawthorne, en la Wertern Electric que la productividad esta ligada - aparte de las condiciones físicas del trabajo- al factor humano, el cual es de capital importancia, para explicar las variaciones favorables en la producción.

Vivimos en una sociedad donde existe una vida acelerada y estresante, donde se dan problemas que afectan las relaciones humanas. Hay algunos elementos que son objeto de estudio como es el hecho de compartir un tiempo y espacio con otras personas, perseguir objetivos diferentes, estar sujetas a la competencia de recursos económicos y a la incertidumbre de cambios tecnológicos y sociales. Todo esto pasa a debilitar las relaciones humanas cuando no se tienen bases firmes de preparación. Por consiguiente pocas son las empresas en que se aplican la justicia, equidad y libertad, que son principios básicos para que tengan éxito las buenas relaciones humanas.

Cabe señalar que el conocimiento y predicción del comportamiento humano es poco estudiado en algunas empresas de México, sin considerar que este estudio nos encauzara precisamente a la solución de algunos problemas que se presenten en la relación de trabajo, como por ejemplo; la escasez de motivación y comunicación, pésimo liderazgo, apatía, diferencias mal encauzadas, falta de participación, entre otras. Estos problemas mencionados van a analizarse en la empresa de granos y semillas, ya que se ha notado que son muy latentes al grado de ocasionar otro problema relacionado con el departamento de personal, que es la rotación de este en el área administrativa.

HIPÓTESIS

Comprobar que la rotación de personas en el área administrativa se debe a una deficiente atención a las relaciones humanas dentro de una empresa.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio y análisis del comportamiento de los individuos, así como su interrelación con su medio ambiente para después plantear alguna solución al problema presentado en la organización, para con ello obtener un mínimo de rotación de personal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Estudiar los diferentes conceptos básicos, así como antecedentes de las relaciones humanas.**
- 2.- Conocer algunos problemas generales de los individuos en la sociedad y en su medio de trabajo.**
- 3.- Contribuir a la difusión del mantenimiento de buenas relaciones humanas dentro de las empresas mexicanas.**
- 4.- Estudiar el comportamiento y problemática del personal del departamento administrativo de Digran's, S.A.**
- 5.- Proponer una posible solución a los problemas de relaciones humanas de la empresa Digran's, S.A.**

INTRODUCCIÓN

Conforme ha transcurrido el tiempo, el individualismo es una característica central del mundo occidental, esto ha ocurrido desde el siglo XVIII. Se ha considerado al individuo como poseedor de ciertos derechos y privilegios, de estar protegido contra la intromisión del estado o de cualquier otro grupo organizado. La propia declaración de independencia y la constitución de los Estados Unidos Mexicanos contienen artículos clásicos de los derechos y libertades individuales.

El mundo moderno se ha avalanzado hacia un giro completamente distinto de lo que ha sido su historia, ya que el afán por el perfeccionamiento del hombre lo ha llevado a implantar nuevas técnicas y normas de trabajo, así como la globalización de una economía que día con día exige personas mas preparadas en todos los aspectos.

El hombre se ha convertido en la influencia más latente en la organización, por ello debemos dar la importancia necesaria mediante su estudio y análisis desde el punto de vista de las relaciones humanas. Las relaciones humanas, como ciencias del comportamiento, ha sido un tema de interés para muchas personas, empeñadas por difundir su importancia por medio de publicaciones y artículos. Los autores de las obras consultadas sostienen que el objetivo primordial de las relaciones humanas es el desarrollo y perfeccionamiento humano, mediante el conocimiento de principios y reglas que ayuden a crear un ambiente organizacional, donde puedan florecer las relaciones positivas.

En el primer capítulo estudiaremos algunos términos básicos de las relaciones humanas, comenzando desde un marco histórico, siguiendo con definiciones, objetivos, importancia y también su relación con el departamento de personal, ya que en muchas de las ocasiones las personas tienden a confundir las relaciones humanas con dicho departamento.

En el segundo capítulo, estaremos aprendiendo lo referente a la administración y las relaciones humanas, comenzando con algunos términos importantes en la administración y las diferentes escuelas, que existen dentro de la teoría administrativa, en otras palabras son los diferentes pensamientos recopilados a través de la historia de la administración, son diferentes escuelas del pensamiento administrativo, que hacen una aportación singular y única; también se incluirán las aportaciones de las relaciones humanas en la aplicación del proceso administrativo.

En el tercer capítulo se encuentra el estudio del individuo, comenzando con los aspectos importantes de la personalidad, posteriormente se estudiarán las actitudes y los valores en el ser humano, y por último la persona desde un contexto social y desde un enfoque organizacional, esto con el fin de conocer más a cerca del individuo.

En el cuarto capítulo se estudiarán los elementos necesarios para conseguir la efectividad de las relaciones humanas, analizando diversos puntos que pueden ayudar a mejorar el ambiente de trabajo.

Por último, se planteará un caso práctico, en una empresa llamada Digran's , específicamente en el departamento administrativo, donde ha sido localizada una falla en cuanto a las relaciones humanas. Estaremos dando algunas opciones para la solución de sus problemas, con el objeto de mejorar la calidad del departamento y con esto de la empresa.

CAPITULO 1. ENFOQUE TEORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

1.1 DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre por naturaleza propia tiene la necesidad de relacionarse con otras personas, especialmente por su sobrevivencia. Por lo tanto las Relaciones Humanas tuvieron sus primeros inicios en el momento en que el hombre comenzó a relacionarse con una o más personas, en las circunstancias, tiempo y lugar que se hayan dado.

En los diversos modos de producción, existieron las Relaciones Humanas. Y así transcurriendo el tiempo, por lógica, siguió dándose esa interrelación, y llegando a lo que fue la revolución industrial, iniciada en Inglaterra, que trajo consigo algunos cambios, especialmente en la estructura económico-social, creando las condiciones para la aparición de la fuerza de trabajo que laboraba en lugares insalubres y con un salario demasiado pobre, y por otro lado, la aparición de los empresarios audaces y emprendedores, que solo pensaban en producir, explotar y ganar.

En la etapa de la revolución industrial, el naciente empresario se dió a la tarea de convencer a toda una sociedad de su derecho de autoridad en la industria y que, además el cambio de la industrialización no debía ser objeto de discrepancias entre el empresario y la fuerza de trabajo, sino más bien algo aceptable, ya que venía a ser un cambio bueno para todos. Por consiguiente, en aquel tiempo las ideologías empresariales estaban basadas en la necesaria dependencia por parte de esa fuerza de trabajo tan reprimida, sobre quienes se ejercía la autoridad a través de las líneas tradicionales de amo y sirviente. La teoría de la dependencia presuponía que los ricos deberían ser responsables para con los pobres y atenerse a las reglas morales correspondientes al buen orden social. Posteriormente, el evidente rechazo del empresario de tal responsabilidad, el movimiento de libre empresa, dejó abandonado al pobre a su propia suerte.

Federico Taylor junto con otros estudiosos, inició en los Estados Unidos, lo que es conocido con el nombre de *dirección científica*. Estos movimientos han sido muy criticados en vista de que esclavizó y explotó más a los trabajadores que los beneficios que éstos recibieron. Importa destacar que, aunque Taylor se interesó por la aplicación de la ciencia y la investigación en búsqueda del "único modo mejor", dió por existente también una comunidad de intereses entre los obreros y la dirección. Lo mismo que en las otras escuelas, los teóricos de la dirección científica, supusieron que el hombre es como una máquina, que sus sentimientos, personalidad y grupo de trabajo son relativamente poco importantes.

La escuela de las relaciones humanas surgió de la observación de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción. En 1924, la compañía Western Electric, en conexión con el Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de las Ciencias de los Estados Unidos, emprendió la tarea de examinar dicha cuestión. Al no hallarse una relación lógica entre la intensidad de la luz y la eficacia del trabajo, un grupo de científicos del comportamiento, entre los que se hallaban Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, de la Harvard Business School, inició su investigación en la fábrica de Hawthorne de la compañía Western Electric. Como parte de un conjunto global de estudios, un grupo de operarias montadoras de repetidores fue separado de las demás y observado atentamente. Se varió la iluminación en su zona de trabajo desde una intensidad moderada hasta la similar a la de la luz solar y luego se fue atenuando hasta llegar al nivel de la luna llena. Cada vez que se alteró la intensidad, el índice de producción se elevó hasta que fue físicamente imposible ver. *Las trabajadoras sabían que los investigadores estaban interesados en su rendimiento, pero en realidad no pensaban en las consecuencias.* Esta medición considerablemente reactiva produjo el efecto *Hawthorne* que describe el mayor rendimiento resultante del hecho de que los obreros sepan que son observados con interés, tratados como personas importantes y que sus *Impetus* se toman en consideración.

En este punto, las actitudes y moral de los trabajadores y los efectos de grupo adquirieron interés para los investigadores. Con ello la atención se centró en los estilos de supervisión y por la relación entre la moral. Los estudios realizados después de la segunda guerra mundial en la Universidad de Michigan y en la del Estado de Ohio indican que el liderazgo “orientado hacia las personas” es más eficaz que el “orientado hacia la producción”. De esta escuela surgió el adiestramiento en relaciones humanas, destinado a hacer unos “individuos agradables” de los capataces y encargados que hasta entonces había sido enseñados a ser autoritarios y severos. Sin embargo, como no se alteró la estructura de la situación laboral, los capataces que volvían de los cursos de relaciones humanas o “escuela de la amabilidad” fueron ridiculizadas hasta el punto que no tardaron en caer de nuevo en sus antiguos patrones de comportamiento y estilos de liderazgo.

En conclusión, las relaciones humanas han cobrado mayor ímpetu con los estudios de Elton Mayo, quien demostró que el factor humano es de importancia capital en la industria, para la elevación de la productividad. Esta claro que en los últimos doscientos años las ideologías de la dirección, principalmente de la civilización angloamericana, que han cambiado la teoría de la dependencia, a la de *laissez faire*, administración científica, y finalmente el enfoque de las relaciones humanas.

La filosofía gerencial considera ahora al individuo, como un ente integral, al que debe darse la oportunidad de desarrollar su talento de la manera que mejor se adapte a su personalidad, para provecho tanto de él, como de la propia empresa. Posiblemente el pensamiento de los hombres de negocios ha sido influenciado por movimientos como el de los derechos del hombre y la tendencia hacia la democratización de la sociedad. También puede que la influencia de los nuevos pensamientos de las nuevas generaciones estén influyendo en el cambio del pensamiento empresarial.

Sabemos que muchas personas actúan de una manera distinta a su forma de pensar y que esto significa que a veces sólo haya “palabras” y no “hechos”, y que sólo se preocupan por sus intereses personales y no de los demás. En la práctica

el individuo olvida a menudo el derecho de los demás, aún a costa de hacer incongruentes sus acciones con sus ideas. En este clima, frecuentemente se pasa por alto que la empresa debería constituir una mutualidad de intereses económicos, tecnológicos y sociales, donde la dignidad humana debe ser preservada y el desarrollo individual promovido. También es importante humanizar a la empresa, especialmente la de nuestro país, ya que es muy importante empezar a notar un cambio en el modo de tratar a los demás.

1.2. DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

En nuestra vida cotidiana existen actos, a veces importantes, a veces no tan importantes, en los que nosotros participamos diariamente, como por ejemplo:

- Asistir a una reunión.
- Viajar en un transporte público con muchos pasajeros
- Recibir visitas en nuestro hogar o área de trabajo
- Discutir el precio de un producto con algún cliente
- Pedir parada en un autobús.
- Preguntar y responder rutinariamente en una oficina
- Convivir con nuestros seres queridos, etc.

Y así podemos mencionar un sinnúmero de actos que nos parecen tan simples y que nos conllevan a buscar la definición de las relaciones humanas. De lo anterior se deduce, que son R.H. todo acto en el que intervengan dos o más personas, o bien son las interrelaciones personales, o relaciones interpersonales, como también se les designa. También son R.H.

- La hora del café con los amigos
- Las pláticas en la familia
- El beso de una pareja de enamorados
- Una conferencia ante un público numeroso e importante
- Un elogio de los padres
- Asistencia a una clase interesante y significativa

También podemos definir a las R.H. como el trato constante que tenemos con nuestros semejantes, y la manera en como nos desenvolvemos dentro de un marco determinado por las actitudes que asumimos. Así mismo si no somos cuidadosos en las actitudes mencionadas, es posible que se presenten situaciones conflictivas que constituyan barreras que nos impidan el acercamiento con los demás. Tales barreras pueden manifestarse como resultado de la incompreensión – algo muy frecuente entre los humanos- y fortalecerse en forma que sea difícil salvarlas.

1.3 OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

Los objetivos de las R.H. son muchos, y dependen del punto de vista del que se miren, desde una perspectiva global y empresarial, muchos autores han coincidido en que el objetivo de las relaciones humanas al final de cuentas *es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización, por medio del inicio de una convivencia humana armónica en todas sus manifestaciones y destruyendo todo aquello que se oponga al buen entendimiento entre los hombres*, también se ha llegado a la conclusión de que son un medio para la consecución de los objetivos de la empresa.

Desde una perspectiva social el objetivo de las R.H. sería la creación y transformación de la personalidad más humana, donde gobierne el respeto, la equidad, justicia y libertad, que son lineamientos claves para el desarrollo de la sociedad.

En el *sentido objetivo*, las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el *sentido subjetivo* tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de la organización. El olvido de esta finalidad principal, considerándola exclusivamente como un medio para alcanzar los fines económicos, puede prevenir la obtención de estos últimos a mediano o largo plazo. La manipulación o la falta de respeto a la dignidad personal, tarde o

temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano.

Otros objetivos, no de menor importancia, sino que se van dando en el transcurso del estudio de las relaciones humanas son:

- 1.- Mejorar las relaciones entre los hombres a través del conocimiento y la comprensión.
- 2.- Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- 3.- Eliminar motivos de fricción.
- 4.- Buscar la armonía individual y social.
- 5.- Hallar caminos para la propia expresión.
- 6.- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- 7.- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.
- 8.- Aprender a vivir en paz con uno mismo

Como hemos estudiado los objetivos de las R.H. son muchos, y el hecho de que algunas personas interesadas estudien esta área, también están encaminadas al conocimiento de las problemáticas existentes entre los individuos. Desde un enfoque que cada persona puede aportar, no puede excluirse al individuo, como punto central de estudio, ya que sobre él y su relación con otras personas se van dando los objetivos a los cuales se desea lograr.

1.4 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El hombre puede satisfacer íntegramente sus necesidades, tanto las de orden material como las de orden moral, por estar integrado a un grupo social. Si viviera aislado no tendría ninguna posibilidad de hacerlo, de donde se desprende que la única forma de vida posible del género humano es en sociedad.

No se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado, pues es un ser sociable, no puede apartarse de los demás, necesita relacionarse con el mundo externo, real. El hombre necesita de todos, por eso *busca el contacto permanente con sus semejantes* y, para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar los vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones,

primero consigo mismo, seguido de su hogar, se prolongan en la práctica de nuestras actividades sociales, se extienden en las funciones laborales, llegan al público cuando queremos influir en sus opiniones, alcanzan al ámbito nacional en el orden sociopolítico y, de una u otra forma, llegan también hasta la comunidad mundial. Aquí es donde descansa una razón de la importancia de las relaciones humanas.

En este sentido, el hombre tendrá necesidad de aplicar ciertos principios de orden general para alcanzar sus objetivos, pero, además, deberá estar atento a sus sistemas de comportamiento, dispuesto a revisar sus actitudes cuando se manifiesten de una manera incorrecta, indagando las causas subjetivas de ellas y estar resuelto al cambio.

Nuestro bienestar y nuestro prestigio dependen de la manera como podamos establecer nuestras relaciones con quienes estamos vinculados y, si nuestro propósito es lograr una buena forma de convivencia con todos, estamos obligados a buscar los medios adecuados para conseguirlo.

Llevarnos bien con nuestros semejantes no es difícil, todo lo que se necesita es el propósito y la forma adecuada de desarrollarlo. Siempre que dos o más personas se reúnen, con cualquier finalidad, se establece una interacción, y si la intención es llegar a acuerdos constructivos lo único que tienen que hacer es adoptar las actitudes adecuadas, pero si no se tiene cuidado con las formas de comportamiento, los resultados pueden ser contrarios, por lo cual hay que tratar de excluir todas aquellas que puedan dar lugar a falsas interpretaciones.

Los cambios culturales de los grupos humanos han traído como consecuencia una dependencia que aumenta constantemente, lo que implica la exigencia del mejoramiento de las relaciones, y esto requiere el establecimiento de las normas que permitan la convivencia armónica. Ahora tenemos que ser cuidadosos de nuestras formas de conducta para evitar fricciones con los demás y, si buscamos el acercamiento con ellos en muchas ocasiones tendremos que sacrificar puntos de vista personales, entendiendo que nuestras opiniones, por buenas que nos parezcan, debemos externarlas considerando el respeto que nos merecen las opiniones ajenas.

1.5 RELACIONES HUMANAS Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

En las empresas es muy fácil confundir el término R.H. con el departamento de personal, pero son complementarias no distintas ya que el departamento de personal, como su nombre lo indica, se dedica a integrar las diferentes disciplinas y áreas de conocimiento en las cuales se basa la materia y las relaciones humanas, estudia a las interacciones entre personas.

Se puede mencionar que las R.H. son una parte de la administración de personal, y que la administración de personal engloba a más disciplinas, como por ejemplo; higiene y seguridad, nómina, reclutamiento y selección, etc. Como se mencionó, solo es una parte, así como la geometría es parte de las matemáticas, y no debe haber confusión.

Cuando se llegan a presentar algunos problemas de actitudes, estados de ánimo de los trabajadores y en general los problemas provenientes de las interrelaciones de los empleados y trabajadores con sus compañeros y superiores, acuden al jefe de personal, pero en realidad este problema corresponde a las relaciones humanas.

Existen también diferencias en cuanto a sus alcances y finalidades, ya que la administración de personal esta más ligada a los intereses y necesidades de la empresa que a las personas mismas, en quien las relaciones humanas se interesa más.

El departamento de personal, tiene varias actividades distintas de las relaciones humanas, por ejemplo;

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- 1.- Empleo - fuentes de personal, procedimientos de selección, inducción, registros.
- 2.- Promociones, transferencias, separaciones y despidos.
- 3.- Entrenamiento – programas para diferentes niveles jerárquicos.
- 4.- Análisis y valuación de puestos- análisis, descripción y especificaciones de puestos.

5.- Remuneraciones e incentivos – planes de sueldos y salarios, programas de vacaciones, etc.

6.- Higiene y seguridad industrial – programas de salud, prevención, riesgos de trabajo, etc.

RELACIONES HUMANAS

1.- Desarrollo de personal – cursos para mejorar la habilidad de comunicación, autoestima, superación personal, motivación, aumento de flexibilidad de la dirección.

2.- Relaciones individuales y de grupo – programas de participación, de seguridad asesoría al personal, recreación encuestas de actitudes y moral de los empleados, evaluación de relaciones en cada departamento.

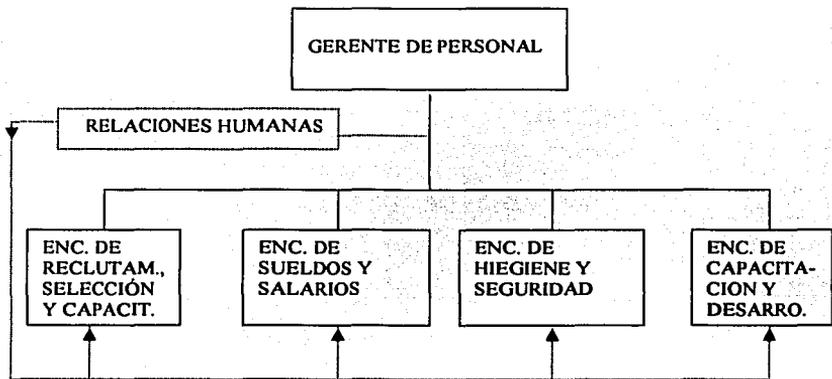
3.- Relaciones laborales – quejas y castigos, análisis de relaciones y actitudes obrero-patronales

Como se nota, actúan como complemento, es decir, las relaciones humanas interviene en problemas relacionados con la interacción de personas, nótese que éstas se presentan en la mayoría de las actividades del departamento de personal, por lo que en algunas empresas grandes actúan de staff, localizado dentro del departamento de personal, porque se rige en principios de *ayuda y apoyo*. Ese tipo de ayuda y apoyo debe ser algo muy ensalzado, es decir, debe haber un vínculo muy especial entre el departamento de personal y las relaciones humanas, porque de éste y su buena comunicación dependerá el éxito de las actividades que deseen realizarse dentro del departamento y en toda la organización (figura 1.1.).

A continuación presentamos un cuadro de comparaciones, que abarcan las actitudes de las personas, el tipo y cantidad de participación y las expectativas, del departamento de personal y las relaciones humanas, expuesto por el autor Gerald M. Goldhaber.¹ (Figura 1.2.)

¹ Goldhaber, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México 1999

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA EMPRESA MEDIANA



NOTA: en este ejemplo de organigrama, podemos observar que relaciones humanas se encuentran como staff a todas las divisiones del departamento de personal. Es decir su actuación es de ayuda y apoyo a los encargados de cada área.

Figura 1.1 Ejemplo de organización, incluyendo al departamento de personal como staff.

Relaciones Humanas

- 1.- Los miembros de nuestra cultura comparten un modelo común de necesidades; de pertenencia, de ser apreciados y de ser respetados.
- 2.- Desean el reconocimiento individual aunque, en mayor grado, desean sentir que son una parte útil de la compañía y del grupo de trabajo o departamento al que pertenecen.
- 3.- Tenderán a cooperar voluntariamente y aceptarán los objetivos de la organización, siempre y cuando estas importantes necesidades sean satisfechas.

Actitudes hacia las personas

- 1.- La tarea básica del gerente es la de hacer creer al trabajador que es una importante y útil parte del "equipo" del departamento.

Recursos Humanos

- 1.- Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y de respeto, la mayoría de los individuos integrados en nuestra cultura desean contribuir al cumplimiento de objetivos importantes.
- 2.- La mayor parte de nuestra fuerza laboral es capaz de mostrar una mayor iniciativa, responsabilidad y creatividad que la que les permite o exige sus actuales puestos laborales.
- 3.- Estas capacidades representan unos recursos no explotados que, de momento, están siendo desperdiciados.

Tipo y cantidad de participación

- 1.- La tarea básica del gerente es la de crear un medio ambiente en el que sus empleados puedan contribuir, con todo su talento y capacidad, al logro de los objetivos de la organización. El gerente debe intentar descubrir y explotar los recursos creativos de sus empleados.

- 2.- El gerente debe estar dispuesto a explicar a sus empleados las decisiones por ellas tomadas y discutir las objeciones que éstos hayan podido aducir a sus planes. En los asuntos rutinarios, debe alentar a los empleados para que participen en la planificación y en la solución alternativas a los problemas planteados.
- 3.- Dentro de unos límites muy reducidos, el grupo de trabajo o los empleados individuales deben disponer de la libertad necesaria para dirigir y controlar la realización de los planes.

- 2.- El gerente debe permitir y alentar a sus empleados para que participen no sólo en las decisiones rutinarias sino también en las que están relacionadas con temas importantes. De hecho cuanto mayor sea la importancia de la decisión a tomar para el gerente del departamento mayor debería ser su esfuerzo para explotar los recursos del departamento.
- 3.- El gerente debe intentar extender continuamente todas aquellas áreas en las que los empleados tienen la dirección y el control, a medida que estos desarrollan y demuestran una mayor percepción y capacidad.

Expectativas

- 1.- El hecho de compartir la información con los empleados y dejarlos participar en la toma de decisiones del departamento ayudará a que éstos satisfagan sus necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento individual.
- 2.- La satisfacción de estas necesidades mejorará la moral de los empleados y reducirá la resistencia a la autoridad formal.
- 3.- La elevada moral de los empleados así como la menor resistencia a la autoridad formal puede provocar mejoras en las realizaciones del departamento. Por lo menos, servirá para reducir las fricciones intradepartmentales, con lo que se facilitará la tarea del gerente.

- 1.- La calidad de la toma de decisiones y de las realizaciones mejorará cuando el gerente utilice plenamente, la experiencia, percepción y creatividad de su departamento.
- 2.- Los empleados ejercerán la dirección y el control responsable en la realización de todos aquellos objetivos que comprenden y que han ayudado a establecer.
- 3.- La satisfacción de los empleados se incrementará como un subproducto de las realizaciones mejoradas y la oportunidad de contribuir de manera creativa a estas mejoras.

FIGURA 1.2

CAPITULO 2. LA ADMINISTRACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS

2.1 LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad existen muchos estudiosos de la administración que tratan de explicar su importancia, sus funciones, su definición lo más clara y explícita posible. Sabemos que dentro de las organizaciones existen hechos y acciones que pueden darnos la respuesta de ¿qué es la administración?

Primeramente comenzaremos definiendo administración; tomando su definición etimológica, diremos que administración es estar o ir hacia alguna autoridad, ya que el prefijo ad significa hacia, ministratio proviene de minister y del sufijo ter que funcionan como términos comparativos. Magister indica una función de autoridad, que es lo contrario a minister que es subordinación, por lo que se observan dos términos que son la autoridad y la subordinación, éstos términos muy conocidos y manejados en la administración nos están señalando que existe alguien que se somete a la autoridad de una persona, esta bajo el mando de algún superior o jefe.

Enseguida mencionaremos algunas otras definiciones, dadas por algunos expertos en el campo de la administración:

- 1.- Víctor M. Soria; es la estructuración del trabajo y de los individuos y los grupos que pertenecen a una organización, y la dirección y motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos organizacionales.
- 2.- Agustín Reyes Ponce; es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados por medio de otros.
- 3.- Koontz and O'Donell; es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- 4.- Henry Fayol; administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

En un sentido particular la definición de administración, es como sigue:

“ Es la aplicación del proceso administrativo dentro de una organización para obtener la máxima eficiencia de los recursos utilizados, teniendo como base un claro conocimiento de la naturaleza humana “

En esta definición mencionamos varios términos importantes, como proceso administrativo, éste se menciona porque es donde descansa y se apoya la administración, todo requiere un proceso, para llegar a un fin; se menciona también “organización”, porque engloba cualquier grupo organizado, siendo una empresa comercial, o industrial, una institución no lucrativa o institución política; en el término “máxima eficiencia de los recursos utilizados”, observa la palabra eficiencia, que nos hace recordar eficaz, siendo el logro de metas y eficiencia es hacer más con el costo más bajo, y por consiguiente incluimos también productividad que es la medida de desempeño que incluye eficiencia y eficacia. Por último mencionamos “un claro conocimiento de la naturaleza humana” porque el individuo es una parte importante desde el inicio de las organizaciones y la libre empresa, es innegable sus favorables aportaciones que el hombre ha hecho en todos los campos del conocimiento humano.

Por otra parte el hombre posee ciertas habilidades, conocimientos y actitudes que lo hacen ser distinto de otra persona, cada persona en una organización tiene funciones específicas, desde ser un director general hasta ser parte de la fuerza de trabajo. Esto nos lleva a determinar que para administrar en forma correcta se requiere tanto de habilidades administrativas y humanas, como la adquisición de conocimientos técnicos en este campo.

2.2. PRINCIPALES ESCUELAS

Las escuelas se refieren a las distintas formas de pensamiento administrativo que se han ido dando a través del tiempo, como se verán, son distintas y aportan conocimientos de trascendencia a la administración.

2.2.1 ESCUELA DE LA ESPECIALIZACIÓN

Un ejemplo muy claro que puede explicarnos a qué se refiere la especialización, es el siguiente; en una empresa recolectora de caña de azúcar, habiendo 30 trabajadores, que se dediquen a cortar las cañas, todos realizan el mismo trabajo, si quitamos uno de ellos y lo ponemos a afilar los instrumentos que utilizan para cortar, ésta persona, ya esta realizando una labor distinta a la de los demás y con el tiempo se hará más diestro en afilar las herramientas de trabajo. Aquí observamos que se ha producido una división del trabajo de distinta índole, y con el tiempo una *funcionalización* que conducirá a la *especialización*. Esto se debe a que cada uno de ellos se especializa como resultado natural de la funcionalización.

La especialización proporciona beneficios considerables, y se afirma que la sociedad industrial moderna, no sobreviviría sin ella, ya que nos permite que las personas puedan desarrollar sus aptitudes y conocimientos. Por consiguiente, al igual que es beneficiosa la especialización, también existen desventajas. Volviendo nuevamente al ejemplo de los cortadores de caña de azúcar, se mostrarán algunas desventajas que debemos de tomar en cuenta en las relaciones humanas, suponiendo que el trabajador número treinta dedicado a afilar el instrumento de trabajo se le llegará a juntar las herramientas para afilar, no cabe duda que por la urgencia de terminar todas, (porque son necesarias) algunas las afilara mal, porque como dice un dicho muy conocido “rápido y bien no se llevan bien”. También cabe la posibilidad que en ocasiones no tenga mucha herramienta para afilar y se ocasionaran tiempos de ocio que “cuestan”, otra desventaja sería que un día en que se ausente el afilador no habría quien se dedicará a afilar y tendría que escogerse a alguna otra persona, que probablemente si lo haga, pero se demorara por la falta de práctica en esa tarea.

Con el ejemplo anterior observamos que la especialización aumenta la productividad, y se mantiene si existen relaciones humanas firmes y bien coordinadas, por lo que *los beneficios de la especialización son fundamentalmente económicos y técnicos, pero sus desventajas son*

primordialmente humanas. Así mismo, considerando el ejemplo se deduce lo siguiente:

- 1.- Organizando el trabajo se facilita el aprendizaje y ejecución,
- 2.- para favorecer la productividad, es necesario centralizar las funciones especializadas,
- 3.- La especialización trae beneficios en cuanto a la productividad y como consecuencia económica, pero debe hacerse una comparación con las dificultades que crea.
- 4.- la especialización puede causar fatiga estrés monotonía y falta de interés en el trabajo.
- 5.- El costo de la capacitación es muy bajo y rápido, ya que la persona solamente se dedicará a funciones específicas y no a toda una gama de tareas a realizar.

Observando el punto número cuatro, mientras exista una mayor especialización producirá más problemas humanos, incluyendo conflictos entre grupos de diferente especialidad . Sabemos que la especialización tiene por objetivo lograr una distribución adecuada de funciones entre las áreas o secciones y los individuos y que para alcanzar la mayor productividad se necesita organizar considerando las habilidades y los procesos. Otro ejemplo real y claro de especialización lo podemos encontrar en Mc.Donalds, donde sí se observa, para la preparación de alimentos, se hace con la mayor eficacia posible, al igual que en las organizaciones dedicadas a la salud, las cuales están integradas por especialistas en cada rama de la medicina, y que contribuyen en gran parte a mantener la buena salud de sus pacientes.

En la figura 2.1 observamos una gráfica, donde se muestra la productividad y la especialización en el trabajo, observamos que en un principio, asciende considerablemente, llegando a su cumbre y comienza a descender por los problemas que se llegan a presentar en el personal, como es el aburrimiento, fatiga, tensión, estrés, baja productividad, mala calidad, ausentismo, y hasta rotación de personal, entre otros; como ya se mencionó, debe realizarse un análisis de los posibles problemas que puedan presentarse, y con ello poder

atacarlos y prevenirlos antes de que se presenten, incluso pudiéndose dar el caso de que se reduzca la especialización.

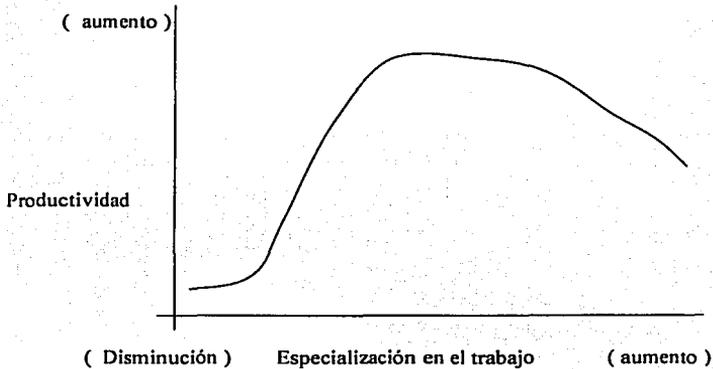


FIGURA 2.1 sobreespecialización en el trabajo

2.2.2 ESCUELA FORMALISTA

La escuela formalista, se define como la rigurosa observancia en las formas o normas puramente externas de una organización, con el fin de alcanzar un objetivo específico.

Cuando la formalización en una empresa es de *alto grado*, la persona que se encuentra ocupando ese puesto, tiene una mínima libertad o carácter de hacer libremente lo que debe hacer y como lo debe de hacer. Dentro de la formalización, se enfocan diversos aspectos a considerar, como son:

- 1.- Las descripciones de los puestos de trabajo de una manera explícita.
- 2.- Existen muchas reglas organizacionales y muy detalladas.
- 3.- Hay procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo.

La formalización varía de una empresa a otra, de acuerdo a las metas y objetivos que se tengan en la organización, además dentro de ella puede variar de acuerdo al puesto de trabajo, por ejemplo, se considera que puede existir alguna diferencia entre el puesto de gerente de finanzas y un vendedor foráneo, ya que el gerente de finanzas encontrándose trabajando dentro de la organización debe de cumplir ciertos procedimientos, normas de trabajo y hasta la forma de comportarse con sus súbditos de acuerdo a las situaciones que se presenten, por otra parte el vendedor foráneo, viaja continuamente ya sea para ofrecer el producto o levantar pedidos, a él también se le da algún tipo de reglamento de trabajo y una capacitación en donde se le instruye todo lo referente a su puesto y lo que debe de hacer, pero en realidad al vendedor no se le da una instrucción de discurso estandarizado que deban acatar por fuerza, excepto algún informe o sugerencias para la colocación de los productos.

Existen algunos puntos sobresalientes que hacen del formalismo algo superfluo y que dañan las relaciones humanas, como son:

- 1.- Es una escuela donde todo es mecanizado.
- 2.- No se considera al personal, sino que la empresa las ajusta de acuerdo a sus necesidades.
- 3.- La comunicación informal no está permitida, por lo que podría dañarse por evitar la informal.
- 4.- La iniciativa y la satisfacción en el trabajo podrían escasear considerablemente al poner de manifiesto la rigidez en los planes y los procedimientos.

En cambio, si el formalismo, se usa con un nivel no muy rígido, puede causar algunos beneficios, como son:

- 1.- Existen algunas personas que se sienten seguras con tareas bien definidas.
- 2.- Puede llegar a evitarse conflictos entre el personal si se fijan límites de dominio y autoridad.
- 3.- Por el mismo formalismo, los planes pueden llegar a realizarse de una manera satisfactoria.

Por lo anterior es conveniente realizar minuciosamente un análisis, que nos indique si se adopta el formalismo, en la organización, para no errar es necesario comparar los beneficios con los problemas o pérdidas que puedan llegar a surgir.

2.2.3. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Es una escuela de la administración que pretende enseñar que lo más importante son las interacciones entre los individuos que conforman una organización. Este tipo de pensamiento, nos señala el estudio de la comunicación, el comportamiento individual y en grupo, el liderazgo, su comunicación informal y formal, así como las relaciones que pudiesen existir entre el trabajador y la organización.

La escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano, le da prioridad a la participación que pueda obtenerse del factor humano, haciendo que el individuo intervenga en la toma de decisiones, para con ello evitar los conflictos que tanto dañan a la persona y a la organización. También son consideración de estudio los grupos pequeños que se dan en las empresas, ya que dentro de la administración entra el trabajo en conjunto de individuos.

Esta escuela es criticada debido a que se plantea que crea hombres cooperativos y poco productivos, pero en realidad no es así porque si la organización comienza a interesarse por el individuo, este se sentirá valioso, alguien importante quien la empresa esta necesitando, por ello trabajan de una manera espontánea, sin necesidad de llevar un alto grado de formalismos, como en la escuela de dicho nombre. Por consiguiente, se han dado otras opiniones de que la escuela de las relaciones humanas propone medios más refinados para explotar a los trabajadores, pero cabe señalar que esto esta en función a los objetivos de cada empresa, de lo que la organización desee que su personal sea. Si observamos el último punto muy fríamente, llegaremos a pensar que algunas organizaciones desean obtener la máxima eficiencia, pero que para alcanzar la máxima eficiencia, ellos están dispuestos a dirigir a todo un personal por las buenas relaciones humanas, ahí se observan dos aspectos importantes, que la

cabeza de la organización, para llegar a un objetivo, están reconociendo que el personal es de suma importancia para lograr ese objetivo tan importante.

2.2.4. ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Un *sistema social* en un conjunto de elementos complejos de relaciones humanas que se encuentran interactuando de diversas maneras.

Se le llama escuela de los sistemas sociales porque figura una afectación a las partes de un todo, es decir toda acción tiene repercusiones en la organización. Como sabemos, un *sistema* es un conjunto de elementos coordinados para formar un todo, es por ello que una organización es considerada todo un sistema, en la cual sus partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente que la rodea. La naturaleza de las relaciones es interdependiente, ya que las partes del sistema (subsistema), se afectan unas a otras. De lo anterior se entiende como interdependencia como una dependencia recíproca, de ahí que se mencione que dentro de una organización cualquier hecho que afecte a una parte, por mínima que sea afectará a las demás partes; por ejemplo pudiéramos escuchar en alguna ocasión que algún jefe de departamento diga “que a él no le importa lo que suceda en los demás departamentos, lo que él necesita, es que la gente que esta a su cargo trabaje como es debido”, sabemos que este jefe depende de un sueldo y depende de los demás departamentos y la organización, porque si dejarán de funcionar los departamentos y la organización no tuviera caso que el siguiera trabajando.

Otro ejemplo que ilustraría la afectación en las relaciones sería; supongamos que la organización “x” (dedicada a la producción de alimento para cerdos) esta esperando un pago importante por medio de depósito de una organización “y”, la organización “y” espera a su vez un depósito de una organización “z”. En el caso de la “x” esta tenía programado usar parte del depósito para pagar a varios proveedores pequeños, usar parte del depósito para pagar a un proveedor, que sólo le puede pagar al contado para que éste le surta mercancía para el día siguiente, para continuar con la producción, ya que varios clientes han hecho ya

sus pedidos de alimento para sus cerdos, nótese que la producción al demorarse también no hay un producto que ofrecer a los clientes y a su vez los cerditos pueden quedarse sin comer del alimento y se les sustituirá probablemente por otro que no tenga las características apropiadas para su desarrollo. Algunos clientes que son muy especiales, probablemente no lleven ningún alimento, y como los pagos son al contado la organización no contará con ese efectivo para cubrir otros gastos que tenía programados. Y así podemos ir mencionando las repercusiones que pueden presentarse en las organizaciones “y” y “z” y la de los clientes que no compraron en la organización “x” y que afectará a otra empresa a la cual acudirán a comprar su producto, incluso le afecta también al banco en el cual cada proveedor hace los depósitos.

El ejemplo anterior es muy usual, y notamos que existe una afectación importante en las partes de un todo, en todos estos casos lo que afecta a una parte de la organización, afecta a todas las partes de la organización, todo lo que existe tiene algún impacto en otra cosa. Por lo anterior, se menciona que ya no puede estar pasándose por alto algunos problemas como; un rumor, la moral de los empleados, conflictos entre personal, falta de motivación, etc., ya que puede pensarse que son inofensivos y que no se encuentra alguna dificultad en el hecho de que contratemos a alguna persona que tenga mucha experiencia en su trabajo y que sea muy hábil en lo que hace, pero que sea una persona sumamente conflictiva, no podemos estar pasando por alto éstos aspectos que incumben a toda la organización y que ésta esta obligada a detectar cualquiera de estos problemas que pueden causar un caos mayor.

2.3. APORTACIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como bien sabemos, el proceso administrativo es algo muy sonado en la administración, y al mismo tiempo es aplicable a cada actividad que la empresa desee realizar, por ello es importante comentar su uso dentro de las relaciones humanas, ya que ésta tiene mucho que aportar en cuanto su aplicación de dicho

proceso. Primeramente comenzaremos dando una definición rápida del proceso administrativo; se define como una serie de pasos a seguir siguiendo ciertos principios y normas con el fin de llegar a un objetivo específico.

Primeramente, vamos a ilustrar el proceso administrativo según el autor A.Reyes Ponce,² y basándonos en éste proceso daremos algunas aportaciones de las relaciones humanas a cada paso de dicho proceso.

<i>FASE</i>	<i>ELEMENTO</i>	<i>ETAPA</i>
A. MECÁNICA	1.- Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2.- Planeación	Políticas Procedimientos Programas.Pronós.,pres.
	3.- Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINÁMICA	4.- Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5.- Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6.- Control Su establecimiento	Su operación Su interpretación

FIGURA 2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

² Reyes, Ponce Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica primera parte*, Editorial Limusa 1988

La parte mecánica es la parte teórica y la *dinámica* es la parte práctica, por consiguiente, este proceso contiene 6 elementos, el primero que es la **previsión** contesta la pregunta ¿qué quiere hacerse?, es decir dentro de la planeación se especifica lo que se desea lograr, y se considera a la investigación y valoración de los cursos de acción que pudieran seguirse. En lo referente a las relaciones humanas correspondería primeramente *fixar un objetivo* en cuanto a alguna problemática o bien referente al impulso de las relaciones humanas, después una *investigación* de los medios con los cuales se puede contar y en seguida una adaptación de los medios investigados a los fines que se desean alcanzar, esto corresponde a los cursos alternativos de acción, con la finalidad de ver cuantas posibilidades de acción existen para la solución de algún problema o bien para alguna actividad importante referente a las relaciones humanas.

Por otra parte, en seguida vendría la **planeación**, en la cual se determinara la acción que habrá de seguirse, contestando a la pregunta ¿qué se va a hacer?, además se fijarán los principios o *politicas* en los cuales habrá de basarse, así como de *procedimientos* específicos y la fijación de tiempos requeridos, es decir los programas. La planificación está orientada hacia un futuro, por ello las relaciones humanas tienen algo muy importante que contribuir a esta fase importante del proceso, ya que existen objetivos como los del desarrollo humano y satisfacción de la fuerza de trabajo, los cuales si se encuentran perfectamente encaminados al progreso del personal, se dará como consecuencia un desarrollo de planeaciones más creativo y dinámico, y aún más si la dirección se basa en un enfoque de relaciones humanas centrado en la *participación* de los diversos niveles de la organización.

La **organización** comprende la pregunta ¿cómo se va a hacer?, refiriéndose también a la estructuración de las relaciones dadas en las *jerarquías, funciones y obligaciones* comprendidas en cada parte de la organización, con el objeto de mayor eficiencia, y el logro de fluir una comunicación integral. Además que también se abarcará la formación de jerarquías de mando estructuradas, ya sea en forma *centralizada o descentralizada*, aquí es importante recalcar que las relaciones humanas se llevan mejor con la estructura descentralizada, ya que se

fomenta aún más la comunicación por medio de canales verticales más cortos. Los organigramas mostrarán también las relaciones que se darán entre los diferentes órganos de la empresa. Las relaciones humanas influirán en el proceso administrativo, en la manera que se tratará en lo posible de crear descripciones de trabajo nutridas y que puedan brindar una satisfacción de excelencia a las partes que les corresponde la ejecución. Cabe señalar también que se producirán diversos tipos de organigramas en la organización dependiendo del poder, la comunicación o afiliación que se den en cada persona, esto indica que puede darse un tipo de organización que sea diferente a la formal.

Dentro de la fase dinámica corresponde la parte de la **integración**, la cual contesta a la pregunta ¿ con qué se va a hacer?, es decir consistente en los procedimientos para la dotación de medios que sean necesarios, *seleccionándolos* de una manera adecuada, *introduciéndolos* y fomentando el *desarrollo* de éstos. Cabe señalar que la integración de recursos pueden ser tecnológicos, de capital y humanos. En cuanto a las relaciones humanas, éstas plantearían que la empresa no la integran máquinas, dinero o diversas técnicas empleadas, sino que el personal que forma parte de la empresa también es una parte importante que hay que considerar en gran escala, y que se encuentra vivo y latente en cada área de la organización y que siente y que puede tener objetivos diferentes a los de la empresa. Las relaciones humanas han considerado una dimensión social y espontánea de la empresa, un tipo de dimensión que debe ser considerado por los administradores.

La **dirección**, contesta a la pregunta ¿ ver que se haga?, y su tarea principal es vigilar impulsar y coordinar las acciones de cada integrante y de cada grupo de la organización, de ahí que comprenda el *mando y autoridad* (aquí se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla), la *comunicación* que es el sistema nervioso de la organización y la *supervisión*, qué es vigilar que las cosas se hagan de acuerdo a lo que se planeó. La parte de la dirección es una de las más delicadas, ya que la persona que se encarga de ello, tiene la responsabilidad de tomar decisiones y ejecutar acciones para que los subordinados lleven a cabo determinada tarea, por

consecuente, el hecho de dirigir, de ser un líder, se realiza por medio de la interacción entre personas, las cuales cuentan con personalidades, actitudes y objetivos diferentes, que en muchos de los casos pueden hacer complicada la dirección. Por este tipo de complicaciones que se presentan, las relaciones humanas han hecho contribuciones importantes, ya que retoma el campo de la comunicación como algo esencial y lo hace más apetecible por medio de una motivación adecuada, y esto a su vez da como resultado una mayor tolerancia y comprensión entre los distintos rangos en la organización. También a los ejecutivos se les enseña una nueva filosofía, enseñándolos a persuadir y dándoles una nueva conciencia de que su dirección tiene una gran influencia en los subordinados, y dándoles ideas también para obtener una comunicación más efectiva, todo esto con la finalidad de lograr una dirección eficaz.

El **control** responde a la pregunta *¿cómo se ha realizado?*, y esto implica a diversos puntos, como el *establecimiento de normas*, con el fin de hacer una comparación de lo que se ha realizado y como se pretendía realizar, así como la *operación de controles y la interpretación de resultados obtenidos*; el control nos permite medir los resultados, también se implementan y corrigen nuevos planes. Las relaciones humanas, aportan también a esta parte, ya que en lo tocante a la comunicación, siempre existirá un tipo de control que incluye a la retroalimentación de cual al ir de una parte a otra, siempre estará necesitando de un control (para recibir y dar información), y en esto entran los sentimientos, actitudes y motivaciones de las personas. Así mismo también se dan medidas correctivas cuando se requiera.

CAPITULO 3. EL INDIVIDUO

3.1 LA PERSONALIDAD

Sin duda alguna la personalidad de los individuos es un caso muy importante para las relaciones humanas, ya que por medio de ella se puede conocer que tipo de personas integran o van a formar parte de la organización. El conjunto de características que forman al individuo pueden ser captadas mediante algunos métodos que son utilizados dentro de las organizaciones modernas, como son los test psicológicos, que pueden ayudarnos a conocer a la persona más en el fondo; así mismo, su conducta también es objeto de estudios, ya que por medio de ella, se puede saber si el tipo de trato es el correcto o si existen algunos factores, ya sean internos o externos que estén afectando a la persona.

3.1.1. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PERSONALIDAD

El término persona se refiere al individuo del género humano, al hombre mismo. El hombre desde su nacimiento comienza a definirse con características distintas a las de otra persona, es un ser capaz de desarrollar una conciencia, un ser pensante que va conociendo el mundo de distinta forma de los demás individuos.

La personalidad la definiremos como el conjunto de rasgos físicos, intelectuales, emotivos, y sociales que hacen a cada ser humano diferente de todos los demás. De acuerdo a la definición anterior, no existe un individuo con una personalidad igual a la de otro individuo, todas son distintas, además esta formada por varias características que también diferencian a los tipos de personalidad, por ello los individuos deben de estudiarse en particular, ya que todos son distintos, cada uno cuenta con una *personalidad única*. Sin embargo

pueden agruparse las distintas características de las personalidades, con la finalidad de lograr la identificación de ciertos estilos de personales.

Es importante considerar los *rasgos de la personalidad*, los cuales se definirán como a una predisposición para responder, a una tendencia del individuo a actuar siempre igual, tanto a lo largo del tiempo como en casi todas las situaciones. Existen características peculiares dentro de los rasgos que pueden ser de distinta índole, siendo físicos, intelectuales, emotivos o sociales, como se señala en la siguiente figura.³ Este modo de definir la personalidad es el que utiliza la *teoría de los rasgos*, uno de los planteamientos más sólidos de la psicología, desarrollada por psicólogos como Allport, Cattell, Eysenck y José Luis Pinillos.

En cuanto a la *formación de la personalidad*, se pueden mencionar a dos factores importantes, que es la personalidad *heredada y la adquirida*. Dentro de la personalidad heredada se encuentra la estructura orgánica que va a determinar las posibilidades de actividad mental, y la personalidad adquirida se refiere a las experiencias que el individuo adquiere en el transcurso de su vida. Por esto, la personalidad se va formando desde la infancia. Así mismo, la influencia familiar juega un papel muy importante en el proceso de formación de la personalidad, comenzando desde su relación afectuosa con la madre y posteriormente con la incorporación de valores, de distinta índole. Dentro de lo heredado entran los aspectos físicos, como por ejemplo el peso, la estatura, el fenotipo (la apariencia externa de los caracteres) y hasta la voz, esto nos hace recordar una pregunta ¿mandan los genes sobre nuestra personalidad?, si los padres son tímidos: ¿lo serán los hijos?, es bastante probable. El comienzo de la existencia esta ligada a veintitrés pares de cromosomas, nuestra dotación genética, y en cada par han dejado su huella a partes iguales el padre y la madre. El contenido de esta mochila genética con la que nacemos va a determinar nuestros rasgos físicos y algunas de nuestras características psicológicas. Como se mencionó, lo adquirido comprende las experiencias, las cuales influyen en la forma de pensar y

³ Alvarez,Roman, las relaciones humanas, Editorial Jus México 1976.

de actuar, todos actuamos de distintas formas, debido a que las experiencias no son las mismas.

Recientes estudios indican que dentro de la herencia se introducen rasgos importantes como la timidez, el temor y la tensión, los cuales pueden ser fomentados por medios externos del individuo y provocar serios problemas. La herencia juega un papel considerable, pero no único ya que la experiencia también nos indica parte de la personalidad del individuo

En cuanto a la *importancia del conocimiento de la personalidad*, puede decirse que mientras más conozcamos nuestra personalidad, más preparados estaremos para regular nuestra vida, además de que podremos desarrollar la gran cualidad de comprensión hacia nuestros semejantes, esto es muy importante dentro de las relaciones humanas. Como resultado de ello se aplicaría la “regla de oro”, la cual nos indica que hagamos a los demás, lo que queramos que nos lo hagan a nosotros, por lo tanto se crearán situaciones de reciprocidad entre ambas partes y por lo tanto, cuando llegue a haber algún problema será más fácil la solución, porque contaríamos con nuestros compañeros y amigos.

En cuanto a las relaciones de trabajo, sabemos bien que en la actualidad se da la importancia necesaria, debido a que la personalidad es un factor determinante en el éxito o fracaso del trabajador, por lo que cuando se selecciona el personal se toman en cuenta diversos rasgos de su personalidad, como por ejemplo; aspecto físico, arreglo personal, la manera de comportarse, atención, habilidades verbales, adaptación, confianza, entusiasmo, entre otras, sin excluir sus conocimientos y experiencia en el trabajo. Por consiguiente, dentro de las organizaciones se dan los ascensos a aquellas personas que tienen una personalidad eficiente y no a aquellas que carezcan de equilibrio emocional, falta de cooperación e indisciplinado.

La personalidad se puede manifestar, por medio de la conducta total de una persona y por las reacciones que llega a producir en los demás, las reacciones que produzcamos en los demás, pueden ser favorables y desfavorables y esto puede obligar a algunas personas a hacer un esfuerzo por cambiar las reacciones desfavorables, con la finalidad de mantener unas interrelaciones saludables. Por

ejemplo, puede darse el caso de que ante algunas personas podamos mostrar algún tipo de personalidad natural, espontánea y esto sea de su agrado, pero quizás ante otras personas les resulte desagradables y tengamos que cambiar algo de nuestra personalidad.

FIGURA 3.1 Características y función de los rasgos de la personalidad

Físicos Constitución física, fenotipos, expresión del rostro, manera de vestir.	La constitución física del individuo influye sobre sus normas de conducta.
Emotivos Forma de reaccionar ante las adversidades, tranquilidad o alteración en el análisis de situaciones, agresividad o docilidad.	El control de emociones permite reaccionar en forma adecuada ante cualquier situación presentando al individuo con una personalidad equilibrada.
Intelectuales Sentimientos lógicos, ideas externadas y forma de hacerlo, expresiones empleadas en el planteamiento de temas a tratar.	Muestran la íntima relación entre la emoción y el sentimiento en general. Están formados de los objetos de pensamiento de los procesos interpretativos.
Sociales Comportamiento con los demás, reglas de etiqueta, usos costumbres y convencionalismos en el trato diario.	Como producto de la tradición y de las prácticas sociales vigentes, tienden a ajustarse a ciertos principios de orden moral.

3.1.2. AUTOVALORACIÓN

Todos los seres humanos son distintos, cada uno posee una personalidad propia, que lo hace ser diferente de los demás, si razonamos un momento es agradable que el mundo se encuentre dotado de personas diferentes, ya que si todos fuéramos iguales no habrían tampoco gran variedad de cosas en el mundo, todos tendrían las mismas inclinaciones y sería un caos vivir así, ya que como existen gran variedad de especies de flores, de frutas y de animales, así también de personalidades.

Por otra parte, debemos de tomar en cuenta que el hecho de ser distintos nos hace ser valiosos también, y que nosotros mismos debemos de darnos el valor que merecemos, de ahí que surja una necesidad de autovaloración, esta tiene por objeto proporcionar una mejor visión de nuestra personalidad, de tal forma que el conocimiento que obtengamos nos permita atender, de manera especial, cualquiera de los aspectos distintos de la misma, siempre que esto sea necesario.⁴

Se dice que para el estudio de una gran estructura, o de un organismo complejo primero es necesario realizar una división de acuerdo a las características particulares de cada elemento que lo forma, es decir agrupar de acuerdo a características similares. Es lo que se debe hacer en la personalidad, se debe examinar por separado cada componente, considerando las partes buenas y malas por separado. Una forma de auto valorarnos puede ser observando nuestros rasgos desde el punto de vista físico, intelectual, emotiva, y social.

Rasgos físicos. Expresiones faciales, tipo de voz, forma de caminar y de porte, tipo de alimentación, aseo, vestimenta, tipo de movimientos.

Rasgos intelectuales. Capacidad de razonamiento y aprendizaje, tipos de conocimientos, inclinaciones de ciertos intereses y aficiones, grado de expresión, capacidades en cuanto a las interrelaciones con los demás.

Rasgos emotivos. Confianza en sí mismos, amor a sí mismo, control de emociones, respeto del ser humano y de sus creencias.

Rasgos sociales:

⁴ Alvarez, Roman A.de J., Las Relaciones Humanas, Editorial Jus México, 1976, pp. 53

Conocimiento y práctica de las normas sociales, cooperación, tacto en el trato con los demás.

Estos son algunos rasgos que pueden ayudarnos a tener una mejor visión de nuestra personalidad.

El hecho de darle el valor necesario a nuestra personalidad nos está indicando que nos interesamos por nosotros mismos, y que estamos dispuestos, si es necesario a experimentar ciertas críticas (críticas constructivas), que nos nutran y fortalezcan, no que nos derriben, también nos indica que sentimos algo *valioso por nosotros mismos*, es aquí donde está una clave importante de la felicidad del ser humano, el cariño por nosotros mismos; cuando una persona siente ese sentimiento suave y agradable, tiende a comenzar a sentir cariño, amor y respeto hacia los demás también (es algo meramente inductivo. Esto respalda el dicho "el buen juez, por su casa empieza", y suena tan gastada esta frase, pero tiene peso, ya que el individuo debe mostrar valoración a sí mismo por medio del amor a su persona y luego manifestarla a los demás.

Si el ser humano contemplara este aspecto tan importante, se resolverían algunos problemas muy sonados en la actual sociedad, como son: baja autoestima, depresiones a nivel personal, conflictos entre diferentes grupos o razas, falta de interés en los demás, entre otros; éstos problemas pueden estropear las buenas relaciones humanas, las cuales el hombre debe obligarse a mantenerlas vivas o latentes en cada interacción con otra persona. El primer punto que es la baja autoestima es un tema muy popular en nuestros días, y esta se refiere al valor total que atribuimos a nuestro yo. La conducta del individuo suele reflejar en algunos casos la autoestima.

Todos en alguna ocasión hemos escuchado diversas frases como "su forma de vestir no va con su personalidad", "esta persona se la pasa todo el día platicando", "tiene un buen sentido de humor"; éstos comentarios, son sólo algunos que a diario prefabricamos y que en ocasiones se mencionan y otras que se llegan a pensar. Para analizar mejor nuestra conducta a veces es necesario observar a los demás, en realidad esto es algo que siempre se ha hecho. Se ha observado la conducta de alguien y en ocasiones se ha tratado de imitar sus

buenas cualidades, o viceversa cuando sus reacciones no ha producido algo constructivo, se aprovecha la experiencia para no imitarlo, de esto se puede decir cuales son sus rasgos atractivos y cuales no. Con ello nosotros daremos el segundo paso, hacer el esfuerzo por eliminar lo que nos afecta (la primera se refiere a la estima de nosotros mismos).

3.1.3. AUTOCONOCIMIENTO Y MODIFICACIÓN

Es importante que realicemos un tipo de exploración de nuestra personalidad, para conocer que predomina más en nosotros, una predominación se refiere a que sucesos son más repetitivos en nuestra personalidad. Esto es con la finalidad de que nosotros observemos nuestras fallas y posteriormente trabajar en eso, en *lograr un cambio*. Para la realización de un tipo de exploración, existen ciertos tipos de cuestionarios que sirven de gran ayuda, y los cuales deben ser contestados con tal sinceridad, sin esconder nada, siendo transparentes con la finalidad de conocernos bien; tal vez, en algunas ocasiones podamos engañar a los demás, pero no podemos ir por el mundo mostrando una personalidad falsa.

Algunas organizaciones realizan una posible predicción en cuanto al comportamiento de las personas, basándose en diversas observaciones e investigaciones psicológicas, (algunos ejemplos se muestran en las páginas de anexos de ésta investigación) y que está relacionado con la ubicación donde una persona percibe que está el sitio de control de su propia vida. Los otros son el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol, la disposición a enfrentar riesgos y la personalidad tipo A⁵

⁵ Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, pp 95-102.

Una vez que la persona se examine así misma, minuciosamente probablemente pueda llegar a conocer sus fallas, pero siempre es necesario que exista otra persona que pueda contribuir al auxilio de la persona que desea modificar su personalidad, ya que no es una labor sencilla, se requiere de todo un procedimiento basándose en esfuerzo y dedicación para vestirse de una nueva personalidad. Con ello no se menciona que sea imposible hacerlo, por ejemplo si tenemos a una persona que se ha identificado con un autoestima baja, es necesario que primero ella misma de convenza que es necesario el cambio por su propio bien, posteriormente lo exterioriza y vendrá la ayuda que requiera; encontraremos a personas que probablemente se resistan al cambio, porque no desean esforzarse, pero pensemos que el mundo actual requiere de personas con mentalidades abiertas, con personalidades que proyecten algo positivo y agradable y que aporten a una humanidad, no que la obstruyan.

3.2 ACTITUDES

Las actitudes, se definen como la postura que toma un individuo en una situación determinada o la forma en la que se siente acerca de algo. Por ejemplo, cuando una persona dice “ me gusta la escuela”, esta indicando su actitud acerca de la escuela. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque se encuentran interrelacionados. Las actitudes reflejan la personalidad.

Existen tres componentes de una actitud:

- 1.- Cognición
- 2.- Afecto
- 3.- Comportamiento⁶

El componente *cognición* se refiere a la opinión o creencia, el componente *afectivo* se refiere a lo emocional o de sentimiento y el componente *conductual* es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

⁶ Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996, pp. 180

Las actitudes *se adquieren* de los padres, maestros, o grupo en el que nos encontramos, se adquieren observando la forma en la que se conducen y posteriormente, el individuo modela la actitud y comportamiento para que se alinien con los de ellos. Un ejemplo muy común es la moda, si lo "correcto" es usar pantalones holgados, la gente comenzará a tener esa actitud.

Las actitudes *son inestables*, un ejemplo podría ser la publicidad, ya que esta trata de modificar las actitudes respecto a cierto producto, para que posteriormente el consumidor adopte una actitud de inclinación hacia el producto.

Las actitudes son importantes en las empresas, debido a que los trabajadores pueden adoptar ciertas actitudes hacia los jefes o hacia la empresa, que pueden afectar en las relaciones de trabajo. Dentro de una organización un individuo puede tener diferentes tipos de actitud en: la satisfacción en el puesto, involucramiento en el puesto y compromiso organizacional.

Por otra parte, la gente cambia lo que dice para no contradecir lo que hace, es decir, si una estudiante tiene muchos deseos de ingresar a estudiar una carrera en la UNAM, y en el examen de selección no fue aceptada, esta persona, tal vez diga ¡después de todo no tenía muchas ganas de entrar! Este es un simple ejemplo de lo que muchas personas hacen, para que haya una congruencia entre su actitud y su comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar sus actitudes y alinearlas al comportamiento, de tal manera que parezcan racionales y consistentes. Cuando llega a existir alguna diferencia, se desencadenan fuerzas que regresan al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento son de nuevo consistentes; esto puede realizarse *modificando las actitudes o comportamiento*.

Para predecir el comportamiento de los individuos, se utilizan *encuestas* de actitud, esta información es muy valiosa para la toma de decisiones respecto al personal. En tales cuestionarios, los trabajadores expresan la forma en que se

sienten respecto a sus puestos, jefes y la organización. A continuación mostramos un ejemplo⁷:

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores:	
5.- Totalmente de acuerdo 4.- De acuerdo 3.- Indeciso 2.- En desacuerdo 1.- Totalmente en desacuerdo	
Declaración	Calificación
1.- Esta compañía es un buen lugar de trabajo	_____
2.- Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo	_____
3.- Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras	_____
4.- Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados	_____
5.- Comprendo las diferencias entre las prestaciones que ofrece la compañía	_____
6.- El puesto hace el mejor uso de mis habilidades	_____
7.- Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada.	_____
8.- Tengo confianza en mi jefe	_____
9.- Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso	_____
10.- Sé lo que mi jefe espera de mí.	_____

La empresa debe tratar en lo posible de intentar un cambio en las actitudes de los empleados, existen varias técnicas, pero no toda pueden ser eficaz en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces, cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, presenta una fuerte evidencia que apoye su posición, modela un argumento para ajustarse al oyente, utiliza la lógica y apoya su evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado.

3.3 VALORES

Los valores son convicciones respecto a una forma de conducta específica. Los valores, contiene un elemento de juicio hacen una idealización respecto de lo que es correcto, bueno o deseable.

⁷ Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, Prentice-hall Hispanoamericana, S.A., 1996, pp 191

Los valores en un individuo son muy importantes ya que rigen su vida respecto a lo que "debe" y lo que "no debe" hacer. Los valores influyen en el comportamiento y actitudes del individuo.

Los valores provienen de la familia, cultura nacional, maestros, amigos y otras influencias ambientales y hasta genéticas, ya que se han hecho estudios con gemelos idénticos separándolos desde la infancia y se ha podido corroborar que la variación de los valores queda explicado por la genética. Observamos también que la familia juega un papel muy importante, ya que el individuo en sus primeros años de vida aprende lo que es correcto e incorrecto, (señalado por sus padres). Los valores deben de ser permanentes y estables, cuando a un pequeño se le dice algo determinante o intermedio respecto los valores, por ejemplo, se le menciona que debe ser responsable y honesto, no se le menciona que debe ser poco honesto y responsable, es decir es algo absoluto. Aunque cuando una persona crece puede cuestionar sus valores y llegar a la conclusión que es necesario un cambio, siendo positivo o negativo.

Algunos valores universales que debemos cultivar son:

- 1.- Amor
- 2.- Igualdad
- 3.- Respeto
- 4.- Honradez

Estos valores son importantes para el logro de una convivencia sana, y sobre todo para que el individuo rija su vida de una forma aceptada, para su beneficio y el beneficio de todos.

3.4 LA PERSONA Y SU CONTEXTO SOCIAL

Ya se analizó al hombre como ser individual, como ser único, ahora toca su estudio con relación a las interrelaciones que se dan entre el individuo. Desde un contexto social, el marco básico de las relaciones humanas está constituido por la equidad y justicia entre los hombres. El tipo de actitud que nosotros tengamos hacia la parte social es sumamente importante, porque es donde comienzan las relaciones humanas, y para que estas lleguen a florecer es necesario que las

reglas del juego sean justas. Como se comentó en temas anteriores, el hombre debe hacer un gran esfuerzo por encaminar su conducta hacia algo positivo, y constructivo y tratar de eliminar el *anti*, ya que esto en lugar de traer beneficios trae grandes problemas.

3.4.1. DIFERENCIAS POR EL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente en que se desarrolla la persona va a influir en su comportamiento. Desde que el ser humano nace, se encuentra en un medio ambiente, el materno, y este último, en contacto con el medio exterior, a medida que pasa el tiempo la influencia del medio ambiente es cada vez más poderosa. La alimentación, el clima, la geografía, el ambiente familiar, el ambiente en alguna otra organización influye considerablemente sobre el individuo. El medio ambiente se relaciona también con la constitución fisiológica, por ejemplo en estos momentos se observa que la moda es la delgadez en las personas, y si encontramos a una persona con problemas de obesidad, puede que el rechazo o la aceptación afecten a la persona que la sufre, como resultado tendremos que el individuo que sufre de esto ajustará su comportamiento social en forma diferente a una persona normal.

Dentro del medio ambiente también se integran las relaciones económicas entre los individuos, ya que este factor es determinante también en su comportamiento. Viéndolo desde una perspectiva global, los cambios económicos del país en que se encuentra el individuo, incluyendo la globalización económica, acumulación de riquezas, innovaciones tecnológicas, ha creado sin duda algunas personas sumamente individualistas. Ahora bien, la clase social en que se encuentra la persona tiene su parte, ya que se ha notado (en algunos casos) que una persona que cuenta con el dinero suficiente para vivir una vida cómoda y sin problemas se sentirá más segura que un obrero que apenas si alcanza a alimentar a su familia, y por lo tanto afectando a su comportamiento.

La inteligencia es otro elemento importante que diferencian a un individuo de otro y que se muestra a través de procesos mentales y capacita al individuo

para mantener la dirección de sus acciones, así como resolver problemas o alcanzar ciertos objetivos. Dentro de la inteligencia, hay dos conceptos que influyen en ésta y la pueden hacer variada dependiendo de la persona, éstos conceptos son la herencia y el medio ambiente. Mucho se ha mencionado de que si la inteligencia se hereda o no, y se han hecho estudios con gemelos idénticos, comparándolos con gemelos no idénticos y con otros hermanos no gemelos y se llegó a la conclusión de que ciertamente el nivel de inteligencia tiene un componente hereditario importante. En cuanto al medio ambiente, se dice que la educación influye, al grado de comprobar que a mayor nivel de estudios corresponde un nivel más alto de inteligencia, también el nivel económico, logrado por medio de la ocupación nos indican una inteligencia de mayor o menor grado.

3.4.2. DESIGUALDAD SOCIAL

Analizaremos a la desigualdad desde un contexto social el cual consta de instituciones como son la familia, la religión, la educación, el gobierno, la empresa, etc.

Se ha mencionado que la personalidad es producto, no tan sólo de la herencia sino también del medio ambiente físico y social y como todo ello es muy variado, en distintas modalidades, se tendrá como consecuencia una personalidad única y diferente de las demás, por ello existirán diferentes tipos de personas, y por ello será un tanto difícil el establecimiento de relaciones humanas basadas en la equidad y la justicia.

La desigualdad social es un problema latente en todo el mundo y mientras los hombres no decidan un comportamiento distinto, este problema no podrá ser resuelto satisfactoriamente. A través de la historia, incluso en los tiempos bíblicos los profetas alzaron su voz contra la desigualdad social y también lo han hecho un gran número de filósofos. Aristóteles tomaban la desigualdad de los individuos, como dentro de un orden natural de la sociedad. Incluso se habla también de Ghandí, el cual mencionó que si la humanidad pusiera en práctica lo

que Jesucristo dijo en su famoso Sermón del Monte, se eliminarían los problemas humanos, incluyendo la desigualdad. Hoy en día para muchas personas, la desigualdad social la consideran como algo natural y hasta necesario.

Los filósofos han hecho esfuerzos para demostrar la igualdad humana, sin embargo esto no quiere decir que los seres humanos seamos iguales en nuestras diversas constituciones, sino que debe darse una igualdad social refiriéndose a la aplicación del bien común, sin limitar el derecho de cada individuo de vivir un estilo de vida que prefiera dando igualdad de derechos y oportunidades.

Por lo anterior, nos damos cuenta de que el problema esta ahí, latente, vivo y que consume a mucha gente, estos sólo puede valorarse a través de un juicio moral y la aplicación de normas éticas que regulen los cauces de actuación de los individuos y los grupos.

Encontramos también que existe un factor esencial en la desigualdad social, la cual consiste en la explotación económica de unos grupos por otros, la cual da lugar a un ejercicio indiscriminado de poder, en otras palabras se da una deliberada explotación del hombre por el hombre con lujo y sin restricciones. Por otra parte el hombre esta completamente dotado de una máquina perfecta que es el cuerpo humano, de inteligencia y habilidades, las cuales se empeña en usarlas vanamente en la obtención de riquezas y más riquezas, y acumulando más allá de las necesidades normales de un individuo. Esto con el único fin de hacerse una persona adinerada y con poder, siendo esto un ciclo sostenido de la riqueza y el poder.

Para una convivencia más igualitaria, cada persona no debe olvidar que su contribución al bienestar general y al respeto a la dignidad humana y los derechos de los demás son requisitos indispensables. Aunque el hombre ha tenido la tendencia hacia la eliminación de la explotación humana, sabemos que la eliminación de esta es una utopía, es algo que definitivamente no va a poder ser una prueba de ello es cuando el individuo es concebido, millones de espermatozoides acuden al óvulo inmediatamente, lo hacen con la finalidad de perpetuarse, de ganar la carrera, de ser el único y mejor entre millones, de ahí

que el hombre traiga en sí mismo ese sello que se va heredando de generación en generación.

Mientras los hombres no pongan en práctica normas de convivencia económica y social más justas y eficientes, la política económica y social constituirá tan sólo un paliativo a la desigualdad social. De todas maneras mientras esto no se lleve a cabo y dentro del estado actual de las cosas, tanto los funcionarios públicos como los ejecutivos de la empresa privada deberían tener presente, en cada decisión que efectúan, cual es el posible impacto que tendrán en la desigualdad social. En cuanto a la educación, mientras, no se lleve a cabo un esfuerzo colosal y masivo para educar a los demás, seguirá constituyendo un foco de desigualdad social.⁸

3.4.3.POSICIÓN SOCIAL

Le llamaremos posición social o status al nivel social de una persona dentro de un grupo, se dice nivel porque permite identificar con facilidad si es arriba o abajo. También se puede decir que es un símbolo de la magnitud de reconocimiento, honor y aceptación concedidos a una persona.

En épocas pasadas se decía que se nacía con un status, es decir; plebeyo, esclavo, artesano. El status lo recibían de los padres y se pasaba a los hijos. En el actual México se considera que existe una movilidad social ya que permite a los miembros de los diferentes estratos o niveles sociales, ascender o descender, en otras palabras cambiar de clase.

Todos los miembros de una sociedad o grupo ocupan un nivel o posición (un status) que es más o menos variable. Cada uno procura que el propio quede lo más elevado posible, y busca signos que le permitan convencerse y convencer a los demás de que su status es alto; un ejemplo de status sería, el subdirector de una gran empresa o jefe de departamento de la misma, tiene más status que el presidente o director general de un pequeño negocio. Dentro de los grupos, las

⁸ Soria, Ph.D, Víctor M., Relaciones Humanas teoría y casos, Editorial Limusa, 1985, pp.109 y 110.

diferencias en las posiciones sociales se han reconocido obviamente desde los albores de la civilización.

Los individuos se unen entre sí en sistemas de posición o jerarquías de posición social que definen su nivel con relación al de otros miembros de grupo. Si se sientes profundamente intranquilos por lo que toca a su posición social, se dice que tiene ansiedad de status.

A continuación presentaremos algunos indicadores del status:

1. - *Nombramientos* – Jefe, gerente, director general, presidente, secretario general, encargado de departamento, etc.
- 2.- *Poseiones materiales* – por ingresos elevados, vestuario, clubes o lugares de reunión, residencias, automóviles, casas, etc.
- 3.- *Por privilegios* - trato especial, relaciones con personas influyentes, tener personal a su servicio, fama, hacer viajes frecuentes, etc.

En ciertos casos, se da la pérdida de status o *pérdida de prestigio*, y esto representa un hecho grave para la persona, ya que esta se esforzará por adquirir algún tipo de status nuevamente, siente esa necesidad. Así mismo, muchas personas pueden llegar a diversas situaciones por intentar ganar un status, como por ejemplo: Comprar (a crédito y con mucho esfuerzo) un auto último modelo, desayunar en un lugar muy popular y caro, usar los mismos cosméticos que determinada persona de la farándula, etc., esto nos lleva a pensar que éstas personas gastarían mucha energía por aparentar algo no los llevaría a la meta propuesta.

Las personas de posición social elevada dentro de un grupo tienen más *poder* e *influencia* que los de menor posición, reciben mayores privilegios y en algunos casos tienen a participar con mayor frecuencia en las actividades de grupo, interactúan más con sus colegas, que con el personal de nivel más bajo, y se les da la oportunidad de desempeñar un papel más sobresaliente dentro de la organización. Como resultante de lo anterior, las personas de un nivel más bajo tienden a separarse de los de “arriba” y sientes ciertos síntomas de tensión, más bajo su presencia.

Dentro de las relaciones humanas es importante recalcar el status de una persona, como una motivación, esto facilitaría las relaciones humanas, y se puede actuar de la siguiente manera:

- 1.- Aprender a aceptar el afán de otras personas por ocupar un nivel más alto y pensar que esto no afectaría su propio status.
- 2.- Reconocer la labor de los demás, en cuanto a sus funciones, por ejemplo un abogado de prestigio debe reconocer la labor que desempeña el personal de servicio de su casa.
- 3.- Cuando el propio afán por subir de nivel no rebaja a los demás
- 4.- La persona que elogia el buen gusto y las atenciones de su anfitrión.
- 5.- Cuando ayudamos a nuestros semejantes a satisfacer esa necesidad otorgándoles la admiración y el reconocimiento que buscan.

Por otra parte, y en contraposición algunas acciones que pueden afectar las relaciones humanas, considerando el status son:

- 1.- Cuando se eleva la persona para rebajar a los demás.
- 2.- Cuando se tiene la creencia que cuando una persona sube de nivel, nosotros quedamos por debajo de ella, y no se aprende a reconocer la labor de los demás.
- 3.- Cuando una persona siente "aire de superioridad", y habla a los demás con tono despectivo y tuteando sin respeto alguno.
- 4.- Cuando se devalúa alguna labor o cosa de los demás, pensando que lo que nosotros tenemos o hacemos esta mejor.

El status es importante para el comportamiento a nivel organización, ya que constituye una fuente de problemas y conflictos para los empleados que la administración debe resolver. Influye en las clases de transferencias que un empleado aceptará, ayuda a determinar quién será el líder informal de un grupo, definitivamente sirve para motivar a quienes tratan de avanzar dentro de la organización.

3.5 LA PERSONA Y LA ORGANIZACION

El individualismo es una característica del mundo occidental, por lo menos desde el siglo XVIII. Se ha considerado al individuo como poseedor de ciertos derechos y privilegios, de estar protegido contra la intromisión del estado o cualquier otro grupo. En el mundo moderno, el asunto de la libertad individual ha tomado un nuevo giro. Ahora es la influencia más insidiosa de la "organización" la que debe ser combatida para proteger al individualismo, de acuerdo con ciertas creencias actuales.

Un individuo es un elemento que pertenece a un conjunto llamado empresa, familia, escuela, sociedad, etc., que debe estar dispuesto a interrelacionarse con las personas que lo rodean para su bienestar, aprendizaje y sobrevivencia. En las organizaciones, la persona se encuentra en cada una de las áreas creadas dirigidas a la producción de un bien o servicio, estas personas debido a sus diferentes personalidades, comportamientos, actitudes y valores, son distintos, por lo tanto también tienen problemas distintos, pero en ocasiones con similitudes, que la organización debe estar dispuesta a atacar para no llegar a una contaminación crónica y general.

Se debe tomar en cuenta también que el individuo se mueve en diferentes círculos sociales, como son la escuela, el trabajo, la familia, etc., y que respecto a estos puede tomar diferentes actitudes, dependiendo de lo que crea, sienta o a su comportamiento, cabe señalar que nunca se va a encontrar una perfección respecto si la persona cumple al cien por cien en todos los círculos sociales en los que se desenvuelve, lo importante es que la persona alcance una *madurez* y una *adaptación* apropiada para poder permanecer en determinados sitios.

3.5.1 LOS GRUPOS EN EL TRABAJO

Uno de los objetivos del proceso administrativo es la coordinación, la cual se debe lograr a través de la integración del esfuerzo de los varios grupos de organización. Un grupo son dos o más individuos que pueden estar o no

integrados por la cohesión de todas sus partes, y que están encaminados a alcanzar ciertos objetivos.

Los grupos se forman para satisfacer las necesidades humanas, ya que existen tareas que sólo pueden realizarse por medio de un trabajo en grupo. El principio económico que promueve la formación de grupos en la organización es la división del trabajo. Los grupos pueden ser formales e informales.

Grupo formal

Son creados por la organización asignándoles funciones de trabajo y encauzándola a un objetivo del sistema. Las características de los grupos formales son:

- 1.- La asignación de un líder de grupo
- 2.- La asignación de actividades a los miembros del grupo
- 3.- Fijación de la posición y relaciones del grupo, con respecto a las otras posiciones dentro de la organización
- 4.- Fijación de metas a conseguir, contra las cuales se evalúa la actuación del grupo y de sus miembros⁹.

Algunos ejemplos de grupos son, los grupos departamentales, los comités y el consejo de administración.

Grupos Informales

Los grupos informales son alianzas que no entran en lo formal, sino que se forman espontáneamente, sin que la organización los haya creado, es decir son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en la respuesta a la necesidad del contacto social. Estos grupos también tienen un líder que no ha sido nombrado, sino que también surge espontáneamente y que los demás integrantes del grupo lo aceptan como tal. Un grupo formal también puede convertirse en informal cuando fuera de la relación de trabajo, se establece una relación meramente social. Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.

⁹ Soria, Ph.D Victor M., Relaciones Humanas, teoría y casos, Editorial Limusa, 1985, pp 176

La moral del grupo es un estado de ánimo positivo o negativo, es decir, es un sentimiento construido alrededor de la satisfacción o insatisfacción de los miembros del grupo.

Mucha gente tiende a confundir el término "grupo" con "equipo". Pero existen diferencias muy delimitadas. Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, sus esfuerzos dan como resultado un nivel de desempeño mayor, y un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad; un grupo puede decidir si trabajar o no en equipo de acuerdo a ciertos atributos.

En un grupo se van a presentar diferencias en cuanto a opiniones e ideas, pero lo más importante es no llegar a conflictos de grupo, el líder juega un papel primordial, ya que debe tener tacto para saber conducir al grupo de la mejor manera y evitar ese tipo de roces, o por lo menos suavizarlos de manera sutil.

3.5.2 CONFLICTOS EN EL TRABAJO

El conflicto es un problema fuerte en una empresa, ya que puede ocasionar hasta el cierre de una empresa o dañar parcialmente algunas áreas específicas si no se toma en cuenta, en una organización se debe estar alerta y ser muy cuidadosos y perceptivos de los conflictos. Un conflicto lo podemos definir como un choque de ideas e intereses, que ocasionan un determinado tipo de combate y que requiere de una salida especial.

Existen también varios consejos para eliminar los conflictos:

1.- Reconocer las diferencias individuales. Todos los seres humanos somos distintos en cuanto a nuestra estructura y personalidad, existen diversas formas de pensar y comportarse y es lo que nos hace ser hermosos, las diferencias, ya que gracias a ellas existen talentos distintos en cada persona, algunos se dedican a la música, a la pintura, a la construcción, etc., es como las frutas, existen diferentes tipos para diferentes gustos, así las personas. Algo importante que se debe enfatizar es el conocimiento de los estilos preferidos por parte de cada cual

al trabajar en equipo; Se ha notado que el éxito de los equipos exitosos es la gran variedad de estilos, con reconocimiento y aprovechamiento de los mismos. Por tanto cada cual aporta lo mejor de sí mismo al equipo.

2.- **Eliminar la actitud de "sabelotodo"**. Notamos que este es un problema en algunas personas, ya que en algunas ocasiones consideran inferior o poco conocedor a otros miembros del grupo y les estropean el participar, lo que en muchos de los casos conducen al fracaso. Un ejemplo muy marcado es el "machismo".

3.- **Énfasis en las semejanzas**. Aquí se recomienda resaltar las semejanzas, ya que al presentarse las diferencias, se les da énfasis a éstas ocasionando conflictos, para evitarlos es importante hacer lo contrario.

4.- **Exploración de puntos de vista**. Se debe de indagar más a cerca de la opinión ajena y no con el fin de tener un panorama más amplio antes de juzgar, con ello muchas veces se aprenden cosas que no se conocían y que podemos aprender.

5.- **Ponerse en el lugar de la otra persona**. Este es muy importante, ya que se trata de llegar a comprender a la parte contraria, es un ejercicio que nos hace hábiles en cuanto a la tolerancia y respeto por el ser humano.

3.5.3 INCOMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS

Existen dos partes básicas en el "juego" del trabajo, que es la empresa y el empleado, el dueño y el prestador del servicio, ambos son distintos viéndolos de distintas formas. Las organizaciones se forman con determinados objetivos en mente, y su estructura refleja estos objetivos, la gente que trabaja en las organizaciones cree, en parte de su tiempo que esta esforzándose para alcanzar esos mismos objetivos. Cada parte busca algo de la otra parte, tienen una diferencia de objetivos, los cuales pueden suavizarse si se logra llegar a una *adaptabilidad mutua*.

El ser humano, en relación con su trabajo, esta motivado por una jerarquía de necesidades (descrita por *Maslow*):

- Físicas. Mediante el salario
- de seguridad. Antigüedad, prestaciones adicionales, etc.
- sociales. Amistad, apoyo del grupo, etc.
- de estima. Respeto a uno mismo, logros, status, etc.
- de autorrealización (convertirse en lo que uno es capaz de ser)

Aquí se hace hincapié de que las necesidades físicas son fundamentales, pero una vez que están satisfechas, la persona comienza a preocuparse por la siguiente necesidad; una persona que tiene hambre tendrá poco interés si pertenecen o no a grupos sociales fuertes, los individuos ya acomodados tienen más deseos de mejorar las relaciones humanas.

En contraposición a éstos objetivos de los individuos, la organización busca programar el comportamiento individual y reducir el juicio personal; exige conformidad, obediencia, y dependencia, aunque en ocasiones se mencione que desea todo lo contrario. Las relaciones humanas en una organización están obligadas a crear un vínculo que pueda conciliar estos objetivos tan diferentes, además tratar de lograr una actitud madura por parte de la organización y del empleado. Si se dejarán a la deriva estas contraposiciones, acarrearía problemas difíciles, como por ejemplo:

- 1.- Los trabajadores tenderán a sentirse frustrados debido a que su autorrealización quedará bloqueada.
- 2.- Se sentirán fracasados por no poder definir sus propios objetivos.

Como consecuencia de estos dos puntos, recurrirá a:

- abandonar la organización
- manifestar reacciones de defensa
- volverse apáticos y faltos de interés
- cometer errores, engañar y demorarse
- crear grupos informales para sancionar

Como se observó son mucho problemas los que se crean de la incompatibilidad de objetivos, es como un matrimonio que por diferencias muy marcadas comienzan haciéndose la vida insoportable y después termina en el

divorcio, originando lesiones emocionales. Lo mismo ocurre en la organización, la diferencia es que las lesiones morales recaen sobre el trabajador.

3.5.4. INSATISFACCIÓN EN EL PUESTO

La insatisfacción es cuando no se responde enteramente a algo o no se encuentra complacido con algo o a alguien. Existen personas que se encuentran en esta situación en su trabajo, por diversas causas, que en muchas ocasiones resulta difícil investigar, los empleados pueden manifestar su insatisfacción de diversas maneras, esta relacionada principalmente con:

1.- **Rotación de personal.** Una mayor satisfacción en el empleo se relaciona con una mayor rotación de personal, cuando un trabajador no se encuentra satisfecho en su trabajo, se inclina hacia el abandono de éste.

2.- **Ausentismo.** Los empleados que se encuentran insatisfechos, tienden a faltar con frecuencia, siempre esta dispuesto a poner cualquier pretexto para faltar a su trabajo, siendo mínima de excusa.

3.- **Edad.** En cuanto a este punto, notamos que un trabajador de mayor edad pocas veces tiene expectativas hacia cambiar de trabajo, porque ha encontrado una estabilidad por su misma edad, además de que necesita sentirse seguro por en un empleo por el miedo de no encontrar otro trabajo, en cambio una persona joven tiende a buscar otras oportunidades mejores.

4.- **Nivel del puesto.** Se dice que las personas que tienen un puesto de mayor nivel se sienten más satisfechas debido a que la retribución es mayor, disfrutan de mejores condiciones de trabajo, y se desplazan en sus capacidades.

SE BUSCA UN LIDER

Se busca un líder de excelencia que represente a una nueva generación que sustente la honestidad como aval de cada una de sus acciones y la justicia y la equidad como expresión máxima de su poder, y que promueva las fuentes de riqueza para erradicar la miseria. Un líder que sea un paladín de libertad que propicie la realización plena del ser humano, enseñe con su congruencia y derrame cultura para liberar a sus seguidores de la esclavitud y la ignorancia. Que comprenda el significado del amor y, él mismo, sea testimonio de la bondad humana. Quien camine permanentemente hacia un mundo mejor y su vida deje un aroma que permanezca más allá de su tiempo...

Qué muestre la presencia del espíritu de Dios.

Lic. Miguel Angel Comejo y Rosado.

CAPITULO 4. EFICIENCIA EN LAS RELACIONES HUMANAS

4.1 COMUNICACIÓN.

El ser humano en su vida diaria se comunica con los demás, ningún grupo puede existir sin la comunicación, sólo mediante la comunicación se pueden transferir las ideas; la comunicación es una actividad siempre presente, porque constituye el medio por el cual las personas se relacionan unas con otras dentro de la organización.

En la actualidad se le da mucho énfasis a la comunicación, ya que puede llevarnos a la resolución de diversos problemas administrativos y humanos, aunque en muchas ocasiones no sólo se requiera de ella, sino también de otros elementos, como son la motivación, control, organización, etc.

4.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

La comunicación se define como la transferencia de un mensaje de una a otra persona, de un grupo a otro, o entre persona y grupo, acompañada de una comprensión del significado; se menciona el término comprensión porque podría estar hablando una persona que habla inglés con otras que no lo hablan, ni lo entienden, no habría una comprensión del mensaje.

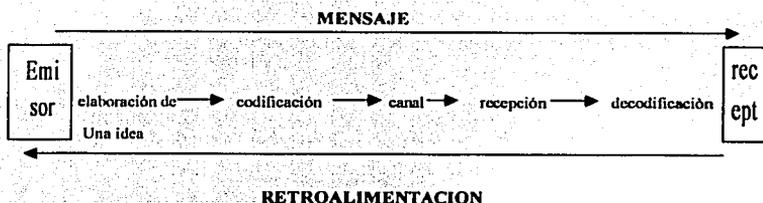
Las organizaciones no pueden existir sin la comunicación, si la comunicación no se produce, no pueden saberse las instrucciones, lo que están haciendo las demás personas, es imposible coordinar el trabajo y la organización se arruinaría a causa de ello; también los trabajadores se afectarían enormemente porque no podrían manifestar sus necesidades e inquietudes a quienes los rodean.

La gerencia más que dirigir personas, dirige grupos, y trata de alcanzar objetivos por medio de ellos. Para lograr la coordinación de las distintas actividades de los grupos, se tiene que establecer los canales de comunicación formal, tanto para transmitir órdenes e información, como para recibir la retroalimentación adecuada. También se establecen canales hacia el exterior,

para detectar las reacciones de las diversas unidades económicas con las que interacciona la organización, y a la vez conectarlas a la red interior de comunicación¹⁰.

La comunicación tiene un proceso, que es el medio por el cual un emisor se pone en contacto con un receptor por medio de un mensaje, y es de la siguiente manera:

FIGURA 4.1. PROCESO DE LA COMUNICACION



- 1.-Elaboración de una idea – se refiere al pensamiento o idea que el emisor desea transmitir
- 2.-Codificación – Es convertir un mensaje ya sea en palabras, gráficas, símbolos.
- 3.-Canal – Es el medio por el cual viaja el mensaje
- 4.-Recepción – El canal va a permitir que la otra persona reciba el mensaje,
- 5.-Decodificación – Es la traducción del mensaje, el emisor desea que el receptor comprenda el mensaje como lo envió.
- 6.-Retroalimentación – pone el mensaje de vuelta, para evitar malentendidos

¹⁰ Soria Ph.D.Victor M.,Relaciones Humanas, Teoría y Casos, Editorial Limusa, 1985, pp.202

4.1.2. FORMAS DE LA COMUNICACION.

Comunicación verbal

Es el método de comunicación que se usa más en un trabajo, emitiendo sonidos, para transmitir un mensaje por medio de la comunicación verbal, se utilizan las palabras.

La comunicación verbal tiene las ventajas de que se da un compromiso personal, una sinergia y una calidez, pero también tiene las desventajas de que consumen tiempo, exigen habilidades interpersonales y es un registro no garantizado.

Comunicación no verbal

Con frecuencia las personas se olvidan que sus acciones son un medio de comunicación, a medida que son interpretados por otros. Un ejemplo de ellos sería una sonrisa. El hecho de llegar tarde al trabajo o un aumento de salario tienen algún significado.

El hecho de no actuar representa una manera de comunicarse; cuando una persona no hace algo que prometió, esta actuando, también cuando una persona no se encuentra sentado en su lugar de trabajo, también esta indicando algo. Las personas confían más en las acciones que en las palabras.

Dentro de la comunicación no verbal, también se incluyen los escritos de diferentes tipos, como son: manuales, lemas, noticias, carteles, etc.

Lenguaje corporal

Es una comunicación no verbal, que muchas personas utilizan, es un complemento de la comunicación verbal. El rostro y las manos tienen importancia como medios de expresión en el trabajo. Por ejemplo, la dirección de la mirada, los gestos, el movimiento de las manos, la cercanía de un cuerpo a otro, el ritmo de la respiración, entre otros.

Las imágenes

Son una clase de símbolos, las organizaciones utilizan las imágenes como por ejemplo planos, gráficas, mapas, películas, etc.

4.1.3. TÉCNICAS PARA MANTENER Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

Saber escuchar

Se oye con el oído, pero se escucha con la mente, saber escuchar es una cualidad que se debe cultivar, además de que es una muestra de buena educación por la cual se puede aprender. Dentro de una organización es indispensable que las personas siempre estén atentas a las instrucciones que se les da, ya que por el hecho de no saber escuchar pueden llegar a cometer errores que tal vez no puedan repararse, y que les hagan perder sus privilegios, su puesto o su trabajo. Escuchar nos instruye, nos agiliza la mente y nos ayuda a retener ideas e instrucciones o incluso a resolver problemas por medio de escuchar opiniones de los demás. Para saber escuchar se dan algunas recomendaciones:

- 1.- Guardar silencio, no se podrá escuchar si la persona habla,
- 2.- hacer que la persona que esta hablando se sienta en confianza,
- 3.- demostrar sinceramente que se está poniendo atención,
- 4.- tratar de no distraerse,
- 5.- tratar de ponerse en el lugar de la otra persona,
- 6.-no interrumpir, ser paciente,
- 7.-no criticar, ni entrar en discusiones,
- 8.-hacer preguntas necesarias.

Usar el lenguaje apropiado

Esta técnica nos indica que palabras se van a utilizar, tratando en lo posible de usar palabras antagónicas. Algunas de estas palabras son las siguientes¹¹

¹¹ Lazzati, Santiago, El Aporte Humano en la Empresa, Ediciones Macchi, México 1999, pp. 203

Expresiones antagónicas	Alternativas adecuadas
<p>Nunca – siempre No se puede hacer No sabes lo que estas haciendo</p>	<p>Pocas veces – generalmente. Creo que puede ser muy difícil. Quizás puedo brindarte algo de información respecto a lo que estas haciendo.</p>
<p>Realmente lo complicaste todo Estas mintiendo</p>	<p>¿Puedes explicarme qué paso? Parece que hay una diferencia de Opinión sobre lo que sucedió</p>
<p>Estoy seguro de que tengo razón Es problema tuyo No me molestes Los resultados son inaceptables</p>	<p>Creo que... Creo que tenemos un problema ¿Podemos hablar más tarde? Los resultados no responden a lo Esperado.</p>
<p>Estoy totalmente en desacuerdo Tus recomendaciones son inútiles</p>	<p>Entiendo tu punto de vista, pero Esperaba que tus recomendaciones fueran más útiles.</p>
<p>No estas cumpliendo con tus obligaciones</p>	<p>Tenemos que conversar sobre tus obligaciones.</p>
<p>No puedes hacer el trabajo ¿Ya terminaste?</p>	<p>¿Necesitas ayuda? ¿Cuándo crees que estará listo?</p>

figura 4.2 Uso de lenguaje apropiado

En cuanto al *mejoramiento de la comunicación*, existen varias técnicas, algunas de ellas con: *el sicodrama*, mediante el cual dos o más personas representan una situación conflictiva para una mejor comprensión de por qué alguien opina de cierto modo; una variación eficaz de esta técnica es el *sicodrama invertido*, en el que, por ejemplo, un marido y una esposa adoptan el papel del otro, su problema podría ser el de decidir si gastan 1.000 dólares en decorar de nuevo la cocina o comprar un nuevo automóvil, representando los papeles invertidos cada actor logra comprender mejor el punto de vista de su pareja. Otra técnica es la *realimentación* a cargo de un observador; una persona ajena y neutral al asunto observa una discusión y a intervalos regulares informa

lo que ha sucedido. Teniendo particular cuidado de no evaluar lo que sucede, informa de las malas interpretaciones que ha percibido entre los miembros del grupo; dado que la persona que interviene directamente en el debate colectivo no recuerda los acontecimientos desde un marco de referencia neutral, la técnica de realimentación a cargo de un observador puede identificar con precisión los malos entendidos que no han sido advertidos por los miembros del grupo.¹²

Observamos que estas dos técnicas nos ayudarían para mejorar la comunicación en la organización, siendo que se basan en una perspectiva real y simple de poder llevarlo a la práctica por medio de una capacitación al personal de la organización, esta capacitación ayuda al personal directivo para enseñarles a actuar en forma persuasiva y no en plan de mandatos. Cabe señalar que también es importante el hecho de organizar reuniones informales para reforzar la comunicación y ampliar la capacidad de los empleados para comunicarse.

4.2 MOTIVACION

4.2.1. QUE ES LA MOTIVACIÓN Y LOS MOTIVOS

Muchas personas nos preguntamos ¿qué es lo que mueve a una persona a reaccionar de determinada forma?, la respuesta la encontramos en los *motivos* que la hacen moverse. En muchos casos observamos, incluso en nosotros mismos que existen actividades que realizamos fácilmente, por ejemplo podemos estar leyendo una novela de corrido hasta terminarla, y nos resultaría difícil leer un libro de biología por veinte minutos; observamos que se trata de la situación en la que se encuentra el individuo y que nos da un indicativo de motivos. Definiremos motivos como aquello que incita a la acción. La *motivación* se define como las fuerzas que están dentro del individuo y determina todos sus actos; de acuerdo a esto, la motivación es meramente interna, a diferencia de esto, cuando se desea un cambio en la conducta de una persona de un grupo, es frecuente decir: *les*

¹² Huse, Edgar F., Bowditch, James L., El Comportamiento Humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano 1980, pp 101 y 102

necesario motivar a los empleados?, ¿cómo podría hacerse esto si las motivaciones son fuerzas que están dentro de los individuos?. En la mayoría de los casos este es un uso incorrecto del término.

La motivación incluye las *necesidades, los deseos y los impulsos*. Una *necesidad* no satisfecha crea una *tensión* que origina estímulos generadores de un comportamiento de búsqueda de metas específicas, y cuando éstas se logran satisfacen la necesidad y reducirá la tensión.

4.2.2. CONSIDERACIONES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Sabemos que la gente trabaja para satisfacer varias necesidades, y como ya se mencionó, la motivación incluye las necesidades, por lo tanto se puede decir que las personas siempre están motivadas. Por consiguiente el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades; si la organización proporciona un clima adecuado a la satisfacción de las mismas, trabajara. Pero si la organización no proporciona estas oportunidades de satisfacer las necesidades subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.

Cuando una persona actúa en correspondencia con la organización surgen dos elementos clave:

1.- Surge un proceso de intercambio recíproco, beneficiándose ambas partes de dicho intercambio, si este no se da, una de las partes queda insatisfecha. Un ejemplo puede ser cuando se le otorga una recompensa a un empleado, este al recibirlo se verá comprometido a dar más de lo que estaba dando. De ahí que permanecer en una organización suponga costos personales: el individuo tiene que renunciar a parte de su independencia y autonomía para tener un empleo fijo y seguro. Por consiguiente espera algo de la organización a cambio de entregar su tiempo, por lo que es evidente que la interacción es un *intercambio*, ya sea de *dinero por productividad* o de *propia estimación por productividad*.

2. - La interacción tiende a producir una obligación mutua. Si alguna de las partes comienza a fallar en sus obligaciones en cuanto a la interacción, la relación se interrumpirá.

Por consiguiente, el jefe triunfará en la medida en que comprenda su propia estructura motivacional y aplique esta comprensión a la relación con sus subordinados. Aunque nunca podrá ser totalmente objetivo en la comprensión de otro individuo o situación, si ha de triunfar, el jefe ha de tener la sensibilidad y capacidad necesaria para diagnosticar, sentir y apreciar las diferencias entre sus subordinados, con el fin de comprender la acción apropiada. En lógico, pues, que si el jefe o director inicia un adecuado contrato psicológico, estará en mejores condiciones de "motivar" debidamente a sus subordinados. Para hacerlo debe calcular lo que espera de ellos en relación con sus aptitudes o motivos.¹³

4.3. LIDERAZGO

Dentro de las Relaciones Humanas el liderazgo es un tema muy importante, ya que los líderes de las organizaciones pueden influir considerablemente sobre el comportamiento de las personas, puede incluso ayudar a mejorar enormemente los problemas ocasionados por mal trato y el no fomenta a las buenas relaciones humanas, se dice que en nuestro país existe una crisis por la ausencia de líderes. Un ejemplo de líder es una persona llamada Whitley director de una prisión de Estados Unidos, quien prácticamente rehizo la organización, una organización que se encontraba en el caos debido a sus asesinatos, fugas, rebeliones, esta persona logro lo que muchos directores no habían logrado en años y a él, le costo menos de tres años levantarla. Se distinguía por tratar a la gente de la prisión como individuos, no como "desechos", era una persona decente y justa, de mente abierta, imparcial y considerada, además de que mostraba su interés por las personas, se interesaban por sus sentimientos y sus necesidades. Witley estimulaba a los prisioneros por medio de recompensas, como por ejemplo

¹³ Huse, Edgar F., Howditch, James L., El Comportamiento Humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano 1980, pp 80.

visitas, el uso de teléfono y de televisión, por otro lado imponía sanciones cuando era necesario, descontando los privilegios que se iban ganando los prisioneros.

Este, sin duda alguna es uno de los tantos casos de liderazgo que han existido en el mundo, un caso realmente difícil, en donde esta persona corría riesgos, pero ganaba mucho. Si lo analizamos detalladamente, podemos hacer hincapié, en que el líder gana y sigue siendo líder si llega a cubrir ciertas situaciones, como en este caso, a saber:

- satisface las necesidades
- se dedica a la resolución de problemas
- transforma y da significado a la existencia de sus seguidores

También se observa que la persona posee la cualidad de justicia y equidad, así como respeto y amor a su prójimo.

Se dice, tanto del liderazgo, existen tantas teorías y supuestos que si nacen, o se hacen, lo cierto es que estas personas llegan a salvar organizaciones enteras. También es importante señalar que un líder no es necesariamente bueno, tanto puede dedicarse a hacer el bien que a destruir, pero nosotros nos enfocamos a las cualidades del *constructivo*.

4.3.1. QUE ES EL LIDERAZGO

El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros para que alcancen las metas. El acto de persuasión es aquella parte importante del líder y que puede hasta hermosear algo que parecía feo a los ojos de los demás, puede traspasar fronteras y formar fortalezas en donde había debilidades, es algo importante, que se denota en los estudios que el hombre ha realizado desde el principio de la historia. Muchas de las personas reconocemos a un personaje importante de la historia, que ha sido nombrado de generación en generación, Él es Jesús, alguien que vino a mostrarnos las cualidades tan importantes como las mencionadas en el caso Whitley, y que pocos hacen caso de ellas, siendo que ahí se sientan las bases para una buena conducción a nivel personal y grupal.

En la actualidad escuchamos temas relacionados con el liderazgo, como son los cursos para líderes, los líderes de excelencia e incluso a diario podemos estar conviviendo en alguna parte con una de estas personas y podemos observar las características que los distinguen. Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo, pero estudios más recientes han identificado que la *conducta* influye en el líder con el grupo. Por ello se dice que el liderazgo incluye rasgos y actuación. Algunos de los rasgos que se consideraban en líderes son: ambición, energía, el deseo de ser líder, honestidad, integridad, confianza en uno mismo, inteligencia y conocimiento del terreno.

4.3.2. DETERMINANTES PARA EL LIDERAZGO

Es importante analizar el concepto *poder* y la *influencia*, éstos dos conceptos son los que usa un líder para con otra persona:

1.- Poder legítimo – es el poder que corresponde en realidad a una persona por derecho, por ejemplo: un juez tiene el derecho de imponer multas, el presidente de una organización tiene el derecho de tomar decisiones. En las organizaciones este tipo de poder se ejerce principalmente en los cargos y no en los individuos.

2.- Poder experto - este es el que da el conocimiento suficiente y necesario para poder hacer las cosas, por ejemplo: un médico puede tener suficiente poder experto. Debido al gran poder experto se puede ejercer influencia, por eso se dice que “el conocimiento ejerce poder”.

3.- Poder carismático – este se basa en el atractivo de una persona para con los otros. Un ejemplo de ello es Ghandi, tenía poco poder legítimo, pero tenía suficiente poder carismático. Una persona puede ser capaz de ejercer mucha más influencia que otra, simplemente porque la gente desee creer en ella y en sus ideas.

4.- Poder premiador – se basa principalmente en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunos casos puede estar ligado al poder carismático.

Cabe señalar que el poder es necesario ya que por él puede darse el progreso humano; cuando un líder hace un uso adecuado del poder logra cambios buenos en sus seguidores, con ello se convierte en un líder que *transforma*.

4.4. PROGRESO ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO

Hoy en día más y más organizaciones se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante, y que a la vez exige de las organizaciones el cambio también. En lo referente a los individuos de las organizaciones, sabemos que los aspectos sociales, culturales y económicos influyen enormemente en ellos, por ejemplo no podemos comparar a una individuo Estados Unidos de América, con un individuo de Japón, ya que son diferentes en todos los aspectos, y el lugar país en donde habita cada uno tiene un ambiente distinto que va cambiando gradualmente. Algunas fuerzas que impulsan para el cambio, pueden ser:

- cambios en la fuerza de trabajo
- tecnología
- aspectos económicos
- competencia
- tendencias sociales
- política del país y la mundial

Un cambio se refiere a hacer cosas diferentes a las anteriores, existen algunas opciones de cambio que se pueden dar en la organización, como son: en cuanto a su estructura, la tecnología, el ambiente físico y la gente, como se pueden notar estas opciones se interrelacionan entre sí y por lo tanto también llegan a afectarse una con otras, cuando se da el cambio en alguna de ellas.

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización (cambio en las personas) para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

4.4.1. RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los problemas más documentados, es la resistencia al cambio, que el personal de una organización manifiesta, por esta resistencia que tienen las personas puede llegar a crearse problemas crónicos o bien hacerse más grandes, esto parece ser una enfermedad que el individuo manifiesta hasta en lo más simple, como es cambiar el estilo de sus zapatos o bien la marca de algún perfume o esencia. Por un lado resulta positivo, porque indica que el individuo tiene estabilidad y es más fácil predecir su comportamiento, pero por otra parte resulta problemático, cuando si es necesario hacer un cambio, debido al ambiente interno o externo de la organización.

Podemos tener dos tipos de resistencia, que es la individual y la organizacional, a continuación se da una breve explicación de cada una de ellas:

1.- Resistencia Individual.- Como su nombre lo indica, es a nivel personal, y sus fuentes principales descansan sobre las características humanas como son la percepción, personalidad y las necesidades. Algunas razones por las cuales las personas pueden resistirse al cambio son;

- Hábito. En la vida de una persona existen muchos hábitos, algunos creados desde la infancia, y que son difíciles de desarraigar. En una organización las personas tienen el hábito de responder de diferente manera a las situaciones del diario, pero cuando estas situaciones son cambiadas, el individuo se resiste a cambiar sus hábitos.
- Seguridad. Cuando una persona tiene una necesidad grande de seguridad se resiste al cambio, porque se encuentra en el borde del precipicio su sensación de seguridad. Por ejemplo, cuando una empresa anuncia despedir a un número de personas, algunas de ellas temerán que sus puestos corran peligro.
- Factores económicos. En los individuos se da la preocupación de que los cambios económicos disminuyan sus ingresos.

- **Temor a lo desconocido.** Este es un miedo a la incertidumbre, en donde el individuo lo puede manifestar con el rechazo.

2.- **Resistencia organizacional.**- Este tipo de resistencia lo podemos observar en diferentes organizaciones, como las gubernamentales, o las instituciones educativas, en donde aún continúan con programas poco actuales. Algunas fuentes de la resistencia organizacional, son:

- **Limitaciones en cuanto al cambio.** Estas limitaciones se dan cuando la organización necesita cambiar una parte de su organización, pero sin considerar que afectará a toda la organización, lo cual acarreará problemas ya que la empresa preferirá anular el cambio.
- **Atracción de grupos.** Si un individuo desea cambiar su comportamiento, puede que no lo intente debido a que el grupo puede limitarlo.

4.4.2. COMO VENCER LA RESISTENCIA

Para muchas personas, cambiar, resulta muy complicado; para cambiar a toda una organización también lo es. La clave es muy simple, antes de cambiar a toda una organización, es necesario el cambio individual, éste cambio comienza con un *autoconocimiento* de uno mismo, con una exploración de lo que conocemos de nosotros mismos, de lo que no conocemos y los demás si. Este autoconocimiento nos va a llevar a un resultado, un resultado que debemos analizar para después tratar de cambiar.

El cambio se logra con la *práctica* por medio de los *intentos*“; esto nos indica que nuestros cambios deben realizarse al día, y felicitarnos por haberlo intentado y no pensar si mañana lo lograremos o no, si un día dejamos de fumar, es necesario volver a intentarlo. También se logra con la *perseverancia* ya que el hecho de insistir en algo nos va conducir a la meta. El *autocontrol* nos va a ayudar a mantenemos firmes con nuestros propósitos bien fincados.

Una vez que hemos logrado una cambio personal, podemos decir que estamos dando un paso realmente grande, ya que nos retribuirá grandes

beneficios; Leon Tolstoi anotaba " Todo el mundo piensa en cambiar a la humanidad, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismos", el cambio individual, es algo especial que no puede dejarse para el día siguiente. Recordemos otra frase de un filósofo de la antigüedad que decía "todo fluye, todo cambia, nada es estático", esta frase indica que todo esta en constante movimiento, incluyendo a los seres humanos. Por consiguiente, miremos un poco los tipos de organizaciones que tenemos en derredor, observamos que algunas cambian, y persisten en los cambios, otras tantas no lo hacen, por distintas razones; lo principal de esto es que estamos viviendo en una sociedad, que exige cambios, cambios importantes que beneficien, que edifiquen, no que destruyan. Muchos de nosotros hemos tenido la oportunidad de topar con algunas personas que pertenecen a organizaciones religiosas (llamadas protestantes por la Iglesia católica), observamos que algunas de estas personas que se introducen en estas organizaciones comienzan una serie de cambios que van transformando su personalidad, se van vistiendo de una nueva personalidad.

CAPITULO 5. LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y EMPACADORA DE GRANOS Y SEMILLAS

5.1 COMO FUNCIONA

La empresa distribuidora es aquella que reparte un producto para que sea comercializado. Una empresa empacadora es aquella que se dedica a poner la envoltura de los productos, en este caso la envoltura es la bolsa plástica de las semillas y los granos.

Primeramente estudiaremos la empresa distribuidora. Las empresas distribuidoras, pueden ser de tres formas:

- 1.- **Mayoristas.** Es cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- 2.- **Minoristas.** Las que venden productos al “ menudeo “, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- 3.- **Mayoristas – minoristas.** Es la combinación de las dos anteriores.

Las empresas distribuidoras son las intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-ventas de productos terminados. La distribución del producto, puede clasificarse de acuerdo al territorio en:

- 1.- distribución local
- 2.- distribución foránea
- 3.- exportadora

De acuerdo a la forma en que se ofrecen los productos, se clasifica en:

- 1.- **Distribución intensiva.-** Es la venta de un producto en donde hay un intermediario mayorista o minorista, se le llama también “vender donde compran”, ya que se opta por ofrecer el producto en cualquier lugar accesible para su venta, es decir en un lugar que resulte cómodo, ya que muchas personas en la actualidad “optan por comprar, juguetes en farmacias”.
- 2.- **Distribución selectiva.-** Como su nombre lo indica, alude a aquellos intermediarios que pueden realizar un buen trabajo con el producto, aquí se

utilizan los mejores intermediarios seleccionados previamente, esto se hace con la finalidad de:

- a) seleccionar intermediarios que gocen de crédito.
- b) Evitar muchas devoluciones
- c) Evitar enviar pedidos pequeños
- d) Que cuenten con una satisfactoria labor de comercialización.

3.- **Distribuidora exclusiva.**- Aquí se selecciona un sólo intermediario para comercializar el producto, se realiza por medio de convenios.

La distribución física incluye el *transporte y el almacenamiento*. En el almacenamiento se pueden utilizar las siguientes técnicas, para distribuir lo más pronto posible, sin almacenar:

1.- **Just Time.**- Esta técnica es muy conocida, y funciona eliminando tiempos muertos en cuanto a la distribución de la mercancía, es decir se pide un producto al proveedor, en donde se hace riguroso hincapié en la hora y fecha de entrega. Se dice que al momento de la entrega del producto, debe estar un transporte ya preparado de la compañía distribuidora, listo para ser abordado, es decir al momento de la llegada de la mercancía del proveedor, dicha mercancía no se almacena, sino que se traslada directamente al cliente(s) que hayan levantado su pedido.

Esta técnica funciona cuando se tiene la completa certeza de la puntualidad de entrega y cumplimiento de los clientes, así como de la calidad del producto.

2.- **Centro de distribución.**- Un centro de distribución es un tipo especial de depósito, hecho, no para almacenar artículos, sino para agilizar el flujo de mercancía, y eliminar en lo posible el almacenamiento.

En los centros de distribución se realiza una previa cita, en donde se especifica el andén, la hora y el día en que llegara la mercancía, los centros de distribución son muy usados por las cadenas comerciales.

3.- **Almacenamiento por temporales.**- Este tipo de almacenamiento, encuentra su justificación, en ciertos productos que sólo se dan en ciertas épocas del año. Se dice que los productos deben ser acaparados, debido a que no son fáciles de conseguir y por ello se almacenan cierto límite de tiempo.

En cuanto al transporte, este se realiza de dos partes;

- 1.- Transporte de la empresa distribuidora
- 2.- Contratación de flete o transporte público.

El primero, como su nombre lo indica, lo realiza la misma compañía, con equipo de transporte propio. El segundo es en el caso de que no se cuente con suficiente equipo y se tenga la necesidad de contratar algún flete, o transporte público, como son los ferrocarriles.

Por otra parte, las empresas empacadoras de granos y semillas, se dedican a poner la envoltura que llevará el producto, para que le suministre protección, además de presentar en él una marca, con la cual se identificará al producto. La marca es importante, ya que esta en juego el prestigio y nombre de la organización. La marca puede darse;

- 1.- De la empresa que empaca. La marca proviene y esta dada por la propia empresa en la cual se esta comprando el producto
- 2.- Por orden de la empresa que compra. En muchas ocasiones la empresa que compra los productos contará con el uso de una marca propia.

5.2. SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO ECONÓMICO

Considerando que el producto que manejan es de primera necesidad o básico, su importancia es elevada, siendo que es uno de los principales alimentos de la dieta de los habitantes de nuestro país. Este tipo de organizaciones se esfuerzan, por satisfacer las necesidades de determinados mercados, sin embargo, es evidente que el suministro de la semilla y del grano es bajo con relación a la demanda que se obtiene, por ello varias empresas optan por la importación de granos y semillas. Las semillas que se importan provienen principalmente de Estados Unidos de Norteamérica.

Otro punto a considerar, es la calidad del producto, se dice que el producto que da la tierra de nuestro país, es bueno, pero en ocasiones, por descuidos en cuanto al almacenamiento del grano, tiende a humedecerse en exceso o a ser

atacado por cierta plaga, y posteriormente ya no es posible venderlo al mismo precio.

Normalmente, se manejan lo que son los contratos, por cosechas, en donde el agricultor se compromete a entregar toda la semilla o el grano de cierta cosecha, y el comprador se obliga a pagar toda la cosecha que llegue a la organización.

CASO PRACTICO

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La empresa se inició en el año de 1971, bajo el nombre de "San Lázaro", llamada así por el lugar en donde se ubicaba, y el logotipo de un ferrocarril, por estar cerca de una estación de tren. La sociedad estaba formada por integrantes de una familia, que decidieron comenzar el negocio distribuyendo ciertos abarrotes, como por ejemplo; frutas en lata, comida enlatada, frutas secas, vinos, tequilas, botanas, etc. Con el tiempo, fue progresando, aumentando sus ventas con una distribución de "tiendita", ó minorista.

Posteriormente, en el año de 1980, tras un excelente progreso, la empresa tiene la necesidad de buscar un lugar más amplio, con la finalidad de construir una bodega, con una empacadora; así que cumplen su propósito y se trasladan, a lo que hoy es su nueva dirección: Enrique Dunant 20, Col. El Partidor, Cuautitlán, Edo. de México.

En el año de 1985, la empresa se divide en dos partes, con diferentes nombres, también se construye otra bodega; una es para Mercantil Cuautitlán.S.A de C.V. y en Digran's, S.A. de C.V., dividiéndose también el capital.

Mercantil Cuautitlán, se dedicó a la distribución de abarrotes y Digran's al envasado de granos y semillas, así como a la distribución de abarrotes y de vinos y tequilas. La empacadora comenzó a funcionar, añadiendo al producto la marca de "San Lázaro", "Digran's" y "Dig's".

En el año de 1992, cambia de régimen a "Digran's, S.A.", y tras la creciente demanda del producto, acapara un poco más de mercado, siendo casi empresas comerciales.

Hoy día, se cuentan entre los principales proveedores a:

- 1.- Grupo Cifra Walt-Mart
- 2.- Comercial Mexicana
- 3.- Los Gigantes
- 4.- Centros comerciales Soriana

- 5.- Price Costco
- 6.- Distribuidora Liverpool, S.A.
- 7.- El Palacio de Hierro, S.A.
- 8.- Tiendas ISSSTE
- 9.- Carrefour
- 10.- Auchan, S.A. de C.V.
- 11.- Grupo Ibarra, etc.

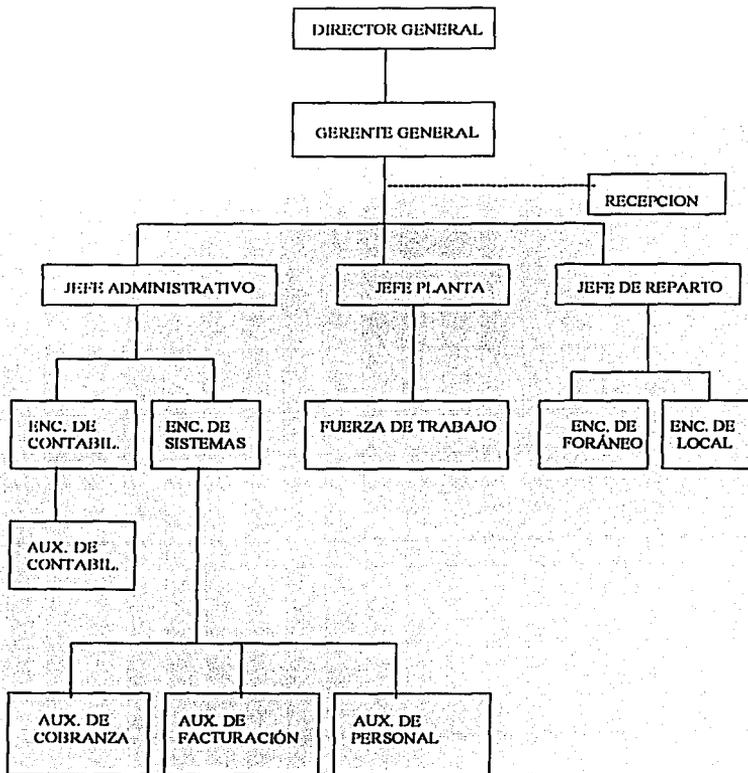
La dirección de la empresa esta a cargo de un socio descendiente de los pioneros de la organización. La empresa cuenta con 65 trabajadores de la planta y 135 empleados de confianza, incluyendo los vendedores.

Algunos productos que maneja:

- 1.- Tequilas y licores
- 2.- Vinos de mesa
- 3.- Jarabes
- 4.- Frutas en almíbar
- 5.- Frijoles en caja
- 6.- Botanas
- 7.- Alimentos para pájaros
- 8.- Granos con la marca "San Lázaro"
- 9.- Granos con la marca "Dig's"
- 10.- Granos con la marca "Digran's"
- 11.- Granos con marca propia
- 12.- Ciruela Asprocica
- 13.- Frutas secas

La empresa, hace contratos con agricultores, para conseguir granos, que suministren la demanda de todo el año.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DIGRAN'S, S.A.



ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Características del Departamento Administrativo

- 1.- El departamento administrativo, esta integrado actualmente por 10 personas; tenemos, que hay dos personas como auxiliares de cobranza, tres de facturación.
- 2.- En lo referente a lo contable; en auditorias, revisión de contabilidad en general, y asuntos de revisión de impuestos, estos lo llevan por separado en un despacho contable llamado " Blasco y Asociados, S.C.", las auditorias son dos veces por año. Se presentan dos contadores, cada seis meses, revisan operaciones en el departamento administrativo, como; cobranza, facturación, inventarios, cálculo de impuestos, etc.
- 3.- En el departamento administrativo, se usa un programa diseñado especialmente para la empresa, llamado "theos", este programa se elaboró con la finalidad de agilizar el trabajo y tener resultados más exactos y en menos tiempo. Este programa opera desde aproximadamente ocho años y abarca las operaciones de contabilidad, cobranza, facturación, inventarios, personal.
- 4.- Cada mes se hace un cierre de operaciones para conocer resultados, y la situación de la empresa por medio de los estados financieros, los cuales son pasados a la gerencia general.

Reclutamiento y selección de personal

El personal, se consigue por medio de los mismos empleados de la empresa. Se investiga si conocen a un posible candidato, para trabajar en la organización, siendo un vecino, familiar, amigo. Se selecciona a personas principalmente del sexo femenino, que tengan ciertas cualidades y habilidades para el puesto, se exige también que tengan agilidad en el uso del teclado.

Capacitación del personal

No se dan cursos de capacitación especializados, sino que al comenzar a trabajar, la persona que capacita a la de nuevo ingreso, es aquella con la que va a trabajar, en actividades similares.

Inducción

No se posee ningún manual de bienvenida o algo parecido, y en muchos de los casos la persona no es presentada ante los compañeros de trabajo.

Prestaciones e incentivos

La empresa no cuenta con un sistema de prestaciones al personal, excepto los reglamentarios. Lo que en algunos casos, se otorga una gratificación, variando la cantidad, dependiendo de la persona que se trate y se da como tipo "recompensa" al reconocimiento del trabajo, como se muestra en la siguiente tabla:

ANÁLISIS

Esquema número 1: Análisis de gratificaciones de empleados con antigüedad reconocida.

ANÁLISIS DE GRATIFICACIONES POR PERSONA CON ANTIGÜEDAD MAYOR A 1 AÑO

Jerarquía	año 2000		año 2001	
	Veces X año	monto	Veces X año	monto
Jefe administrativo	1 vez	\$10,000	1	\$ 12,000.
Enc. Contabilidad	3	3,500	3	3,500
Enc. Sistemas	3	5,000	4	5,000
Aux.de cobranza	-	-	1	1,000
Aux. facturación	-	-	-	-
Aux. personal	-	-	-	-

Observaciones: Se hace notar que existen diferencias muy marcadas en cuanto a la cantidad y la persona, a pesar que existen varios años de antigüedad en los auxiliares, no se les otorga ninguna gratificación por su trabajo. Se podría mencionar que existe un elitismo en cuanto a este punto, dándole prioridad a los encargados.

*Esquema número 2: Análisis de duración en
en el puesto y grado que ocupa*

NOMBRE	JERARQUIA	STATUS EN CONTRATO	NIVEL ACADEMI.	EXPERIENCIA/EXPERIENCIA SUELDO		
				FUERA DE LA EMPRESA	DENTRO DE LA EMPRESA	
DIEGO FERNANDEZ BAILLET	JEFE ADMTVO.	JEFE ADMTVO.	ING. CIVIL	15 AÑOS	14 AÑOS	\$18,000.00
ROBERTO ESCALONA PEREZ	ENC. CONTABILID.	ENC. DE CONTABIL.	PASANTE CONTABIL.	4 AÑOS	18 AÑOS	\$9,000.00
FABIOLA HERNANDEZ LOPEZ	AUXILIAR CONTAB.	AUXILIAR CONTAB.	TECNICO CONTABLE	6 MESES	4 MESES	\$1,500.00
GUADALUPE FLORES PERALTA	ENCARGADA SISTEMAS	ENCARGADA SISTEMAS	PASANTE LIC.INFORM	0 AÑOS	15 AÑOS	\$13,000.00
VERONICA GUTIERREZ QUINTANA	AUXILIAR CRED. Y COB.	SECRETARIA	TECNICO INFORMAT.	0 AÑOS	12 AÑOS	\$3,500.00
MARIBEL CRUZ PEREZ	AUXILIAR CRED. Y COB	AUXILIAR SECRETARIA	SECRETAR	0 AÑOS	3 MESES	\$1,500.00
ROSA MAYA AVILA	AUXILIAR D'FACTURAC	AUXILIAR SECRETARIA	TECNICO ADMON.	0 AÑOS	8 AÑOS	\$2,600.00
MAICA VELAZQUEZ FLORES	AUXILIAR FACTURAC.	AUXILIAR SECRETARIA	TECNICO ADMON	1 AÑO	3 MESES	\$1,500.00
TERESA ROMERO MENDEZ	AUXILIAR FACTURAC.	AUXILIAR SECRETARIA	SECRETAR.	1 AÑO	2 1/2 MESES	\$1,500.00
CLAUDIA RAMIREZ FLORES	AUXILIAR PERSONAL	AUXILIAR ADMTVO.	ESTUDIAN* LIC. INFORM.	0 AÑOS	4 AÑOS	\$3,000.00

Observaciones: Se analiza que para los auxiliares, el status del contrato es muy bajo, incluso se hace mención, hasta de auxiliar de una secretaria, siendo que se minimiza bastante la posición de la persona. Se observa que se contrata personal sin experiencia, o con poca experiencia, además de que 4 personas son las que tienen muy poco tiempo, incluso se observa por el sueldo, que es el más bajo de los demás, queriendo decir esto que el sueldo considera la experiencia de la persona y las funciones que desempeña.

*Esquema número 3: análisis de permisos y faltas
por año, personas con más
de un año en la empresa*

Empleado	ausentismo X cnferm.	año 2000 ausentismo Injustif.	permisos	año ausentismo X cnferm	2001 ausentismo Injustif.	permisos
Jefe admto.	5 veces	-	2 veces	4 vec.	-	1 vez
Enc. Contab.	-	-	4	-	-	3
Enc. Sistemas	-	-	2	-	-	2
Aux. cred. cob.	2	2	3	1	2	3
Aux. facturac.	1	2	1	1	1	2
Aux. personal	1	-	1	0	-	1

Observaciones: En este cuadro se observa claramente algunos detalles como:

- 1.- El jefe administrativo tiene más ausencias por enfermedad, debido a su edad, como se verá más adelante.
- 2.- Los encargados de cada área no tienen ninguna falta injustificada, sino que prefieren pedir permisos, tal vez porque deducen que no se les negará, además de que no tienen falta por enfermedad, no quiere decir que nunca se enfermen, sino que puede deberse a diversos factores.
- 3.-Nuevamente se ve que los auxiliares prefieren faltar injustificadamente, por enfermedad y pedir permisos.

*Esquema número 4: análisis de características
Personales*

NOMBRE	JERARQUIA	EDAD	ESTADO CIVIL	NUMERO DE HIJOS	STATUS SOCIAL	DIRECCION
DIEGO FERNANDEZ BAILLET	JEFE ADMTVO.		62 SOLTERO		0 MEDIA/ALTA	COL.ROMA D.F.
ROBERTO ESCALONA PEREZ	ENC. CONTABILID.		18 CASADO	4	MEDIA	MELCHOR OCAMPO
FABIOLA HERNANDEZ LOPEZ	AUXILIAR CONTAB.		23 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUTIT. MEX.
GUADALUPE FLORES PERALTA	ENCARGADA SISTEMAS		35 CASADA	2	MEDIA/ALTA	CUAUTIT. MEX.
VERONICA GUTIERREZ QUINTANA	AUXILIAR CRED. Y COB.		30 CASADA	2	MEDIA	CUAUTIT. MEX.
MARIBEL CRUZ PEREZ	AUXILIAR CRED. Y COB		19 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUTIT. MEX.
ROSA MAYA AVILA	AUXILIAR D'FACTURAC.		28 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUT.IZCA MEXICO
MAICA VELAZQUEZ FLORES	AUXILIAR FACTURAC.		19 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUTIT. MEX.
TERESA ROMERO MENDEZ	AUXILIAR FACTURAC.		20 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUTIT. MEX.
CLAUDIA RAMIREZ FLORES	AUXILIAR PERSONAL		21 SOLTERA	0	MEDIA	CUAUTIT. MEX.

Observaciones: la mayoría de las personas que recién se contrataron son personas solteras, queriendo decir que existe una inclinación a que la persona no tenga ningún compromiso extra, además de que son personas de corta edad. Se hace notar que la mayoría no tienen ningún inconveniente de la lejanía del lugar de trabajo, ya que todos viven en la zona, de la ubicación de la empresa.

*Esquema número 5: Análisis de actividades
Por cada puesto de trabajo*

JEFE ADMINISTRATIVO

- 1.- Revisión diaria de capturarón de cobros
- 2.- Revisión de cierre mensual de cruce de andén
- 3.- Vigilar el adecuado funcionamiento de programa theos y de las máquinas
- 4.- Revisión del cálculo del IEPS
- 5.- Revisión de cierre de cobranza, facturación, inventarios, nómina

ENCARGADO DE CONTABILIDAD

- 1.- Elaboración de todos los asientos contables
- 2.- Captura de los asientos contables
- 3.- Manejo del libro de caja chica
- 4.- Control y cálculo de impuestos IEPS, IVA, ISPT, ISR, etc.
- 5.- Control de pólizas
- 6.- Elaboración de estados financieros
- 7.-Cálculo de depreciaciones y amortizaciones

ENCARGADO DE SISTEMAS

- 1.- Manejo de inventarios, entradas y salidas
- 2.- manejo de relaciones humanas
- 3.- despidos, reclutamiento y contratación de personal
- 4.- cálculo de nómina
- 5.- distribución de trabajo de facturación
- 6.- elaboración de pedidos
- 7.- supervisión del uso correcto de información de computadoras

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- 1.- Archivo de contabilidad
- 2.- auxiliar al contador, actividades diversas
- 3.- auxiliar al área de facturación cuando sea necesario

AUXILIAR DE COBRANZA

- 1.- Revisión de facturas pagadas en desgloses de pago
- 2.- Captura de cobros

- 3.- Elaboración de notas de devolución de mercancía
- 4.- Elaboración de notas de crédito
- 5.- Elaboración de reclamaciones por falta de pago a clientes
- 6.- Consulta de desgloses por internet
- 7.- Manejo de cartera vencida, control
- 8.- Archivo de cobranza
- 9.- Auxiliar a facturación, cuando se requiera

AUXILIAR DE FACTURACIÓN

- 1.- Folio y control de pedidos
- 2.- facturación, clientes foráneos, plaza y cruce de andén
- 3.- Revisión de refacturación de cruce de andén
- 4.- Preparación de facturas para despacho
- 5.- Consultar pedidos por internet.

AUXILIAR DE PERSONAL

- 1.- Captura de datos para nómina
- 2.- Captura de contratos de trabajo
- 3.- Altas y bajas del IMSS
- 4.- Atención personal de la planta
- 5.- Manejo de incapacidades
- 6.- archivo de personal
- 7.- captura de facturación de cruce de andén
- 8.- auxiliar al enc. de sistemas, actividades varias.

Observaciones: Se nota una elevada carga de trabajo a la mayoría de los puestos de trabajo, puesto que son pocas personas, tienen que llevar el control de casi todas las operaciones de la empresa, se nota que un contador es el que lleva toda la contabilidad, y que el auxiliar hace demasiado poco. Además de que la persona encargada de sistemas maneja **Relaciones Humanas**, además de todas las actividades que realiza. Cabe mencionar que puede llegar a darse el trabajo en equipo, ya que unos a otros se auxilian, cuando así se requiere.

*Esquema 6: Análisis de algunos puntos sobresalientes
Del reglamento Interior de Trabajo.*

- 1.- El personal, en excepción del personal masculino, deberá portar el uniforme de la empresa.
- 2.- La hora de entrada será de 9:00 a.m. a 5:30 p.m., con excepción de algún convenio, con algún empleado. Se dará de tolerancia cinco minutos, después de cinco minutos no se permitirá la entrada.
- 3.- No se permite comer en las horas de trabajo.
- 4.- El empleado no podrá salir de las instalaciones, si no es con previo consentimiento de su jefe inmediato.
- 5.- El tiempo para comer será de una hora.
- 6.- No podrá realizar ninguna llamada telefónica, si no es con previa autorización, al jefe inmediato, esto en el caso de auxiliares.
- 7.- No se permite conversar en horas de trabajo, sobre asuntos personales.
- 8.- Para el suministro de materiales de papelería, se acudirá a recepción presentando el envase o envoltura vacía, para cambiarlo por un material nuevo.

Observaciones: Se hace notorio, que el personal tiene pocas oportunidades de comunicarse entre sí, inclusive a las personas de un status menor se les retira ese privilegio. El uniforme, denota demasiada formalidad y control sobre el personal; también se nota la rigidez en la hora de entrada.

Observaciones directas en el lugar de trabajo

- 1.- El lugar de trabajo es amplio, poco ventilado con mobiliario de oficina ya muy usado, incluyendo sumadoras y algunos teclados de computadoras.
- 2.- Se cuenta con un comedor grande, espacioso pero muy solitario, apartado de las oficinas.
- 3.- Se observa que los errores que llegan a cometer en su trabajo son mínimos, de poca importancia, dominan su puesto (las seis personas de mayor experiencia)
- 4.- Se nota el alto grado de responsabilidad en el cumplimiento del trabajo
- 5.- En varios casos se ha observado, que el personal que tiene carga de trabajo no sale a comer por terminar sus actividades, incluso se van después de la hora de salida.
- 6.- Se nota la preocupación del personal por no desperdiciar el material de trabajo, incluso a las hojas les dan doble uso.
- 7.-Se observa una especialidad muy marcada en el trabajo
- 8.- El personal habla poco y a veces se comunican con señas
- 9.- En la oficina hay poco ruido, todos trabajan
- 10.- Existen restricciones en cuanto al uso de computadoras, para auxiliares y encargado de contabilidad.
- 11.- Los auxiliares y el encargado de contabilidad están en constante vigilancia por parte de la encargada de sistemas, vigila si se trabaja y el comportamiento.
- 12.- El gerente general grita mucho, se comunica poco, vigila constantemente
- 13.- El personal de nuevo ingreso dura poco (menos de un año),
- 14.- Cuando una persona acaba de entrar, es indiferente a las demás trabajadoras
- 15.- Se pierde mucho tiempo en enseñar a las personas de nuevo ingreso, cuando ya han aprendido, renuncian o dejan de ir.
- 16.- Cuando es cumpleaños de alguno de los empleados, se realiza un pequeño convivio.
- 17.- Se hace notorio, también el habla en contra del gerente general y la encargada de sistemas
- 18.- El personal muestra eficiencia y eficacia.

DIAGNOSTICO

➤ Existe un completo abandono al fomento de las relaciones humanas, que se pretende tapar con pequeñísimos detalles cuantitativos, como por ejemplo la reunión para el festejo de un cumpleaños. Debido a la carga de trabajo que la encargada de sistemas tiene, no se promueven las relaciones humanas.

➤ La especialización en el trabajo está fabricando personas estresadas, con fastidio de su trabajo, manifestado en comentarios en contra del gerente general y la encargada de sistemas, además de que su constante vigilancia ha hecho personas sin iniciativa y temerosas de un castigo o despido.

➤ Por la corta edad de las personas que se contrata, tienden a buscar en otros trabajos sus aspiraciones que no encontraron en Digran's, de ahí que no encuentren una estabilidad en el trabajo, por el ambiente tan cargado de supervisión, miedo al exceso de trabajo y el pensar que las personas que ya duraron mucho son gente mediocre. Además de que debido al alto grado de dominación en el puesto, las personas con experiencia tienen un *poder* de conocimiento, el cual ejercen con las personas de nuevo ingreso.

➤ Se ha creado en las auxiliares una baja autoestima, tan sólo por el contrato, donde se estipula status demasiado bajos. Además de que a los encargados se les da un status más alto por los privilegios de gratificaciones y a los auxiliares no.

➤ Se nota que existe una incompatibilidad de objetivo; y de acuerdo a la teoría de las necesidades de Maslow, la motivación de las personas se encuentra truncada, ya que no llegan a lograr el nivel de autoestima y de autorrealización,

llegando a una frustración que se manifiesta en la apatía hacia el personal de nuevo ingreso y en reacciones de defensa hacia los superiores.

➤ No se da la inducción adecuada al personal de nuevo ingreso, lo que supone una falta de interés por parte de la empresa hacia estas personas.

➤ Las personas que tienen antigüedad son personas con valores adecuados bien inculcados, en cuanto a su responsabilidad, honradez, lealtad al trabajo, que están dispuestas a dar lo necesario, no lo que puedan.

➤ Existe una persona líder, la encargada de sistemas, pero no ha sabido encauzar esa cualidad, hacia algo positivo.

➤ El personal trabaja en equipo cuando se lo propone

➤ La comunicación y la motivación están sumamente dañadas por las restricciones hacia el personal. El personal al no poder comunicarse verbalmente usa la comunicación corporal; como gestos, miradas. Además de que el gerente general no sabe escuchar, ni comunicarse ya que no llega a una clara comprensión de lo que se le comenta de ahí la importancia de la comunicación.

➤ Las oficinas se encuentran descuidadas en cuanto al mobiliario de oficina, no se le da el interés en su arreglo.

PROPUESTA

Como se mencionó en el diagnóstico es importante mejorar las relaciones humanas en el departamento administrativo de la empresa Digran's, S.A., para ello se requiere de los siguientes propuestas...

➤ Primeramente, reeducación de la persona encargada del área de sistemas y del gerente general.

¿ Cómo se hará ésto ?

El medio más adecuado es un curso intensivo de relaciones humanas

Dicho curso deberá contener los siguientes puntos:

-Referente al aspecto interno; cambio interno, exploración del conocimiento de su persona autodomio, actitudes, valores.

-Referente al aspecto exterior; el curso debe contener, también técnicas para que las personas aprendan a escuchar, para que dejen de usarse palabras antagónicas que inhiben al personal, así como trato cordial y respetuoso.

Es necesario incluir también algunos consejos para eliminar los conflictos, como son: reconocer las diferencias individuales, énfasis en las semejanzas, exploración del punto de vista, ponerse en el lugar de la otra persona.

¿ Cuándo se hará ?

Se les avisará con antelación , dándole la importancia que merece y siendo en forma oportuna.

¿ Dónde ?

Dentro de la organización existe suficiente espacio, por lo tanto el curso se llevará a cabo dentro de la empresa, con el fin de eliminar algunos contratiempos y gastos como son la lejanía del lugar, el tiempo, etc.

 **También se debe tomar en cuenta a los demás empleados, es necesario que ellos sean enseñados a convivir, eliminar el estrés, las fricciones y algunos malos hábitos que han ido adquiriendo por la deficiencia de las relaciones humanas.**

¿ Cómo se hará ésto ?

Por medio de un curso de relaciones humanas, que deberá contener los siguientes puntos:

- **Conocimiento interno de su persona; actitudes, valores, costumbres.**
- **Consideración de aspectos exteriores; fricciones entre los compañeros, fomento de la convivencia por medio del aumento de la comunicación informal.**
- **Inyección de la vitamina autoestima, por medio de la valoración de la persona. También tratar el tema de la resistencia al cambio y reforzamiento de la comunicación por medio de métodos eficaces como son: las pláticas personales entre el responsable de la atención del grupo y el empleado, uso de cintas, videos y uso de mesa redonda para intercambiar ideas y comentarios. En lo referente al punto de la comunicación dejar que las personas se comuniquen en forma verbal, el lenguaje corporal que se usa es bueno, pero resultaría más hermoso y agradable poder comunicarse verbalmente.**

¿ Cuándo se hará ?

Un mes después que hallan iniciado a tomar el curso la persona encargado del departamento y del director general, para evaluar los avances y las posibles diferencias que ha tenido el primer grupo, en relación al segundo, sin capacitación.

¿ Dónde ?

También dentro de la empresa con la finalidad de reducir gastos y reducir tiempo.



Creación de un programa de Relaciones

Humanas que vincule los objetivos del personal y la organización, creando una actitud madura por ambas partes. Dicho programa considerará algunos detalles importantes, como son los siguientes:

- **Dichos objetivos son diferentes porque se trata de dos entes totalmente distintos, por lo tanto lo que se debe de tratar de hacer es *suavizar* no *eliminar* la diferencia de objetivos para alcanzar una adaptabilidad mutua.**
- **Respecto a las convicciones y objetivos de cada parte.**

¿ Cómo se llevará a cabo

Primeramente lo llevará a cabo el jefe administrativo en conjunto con el director general y la encargada de sistemas. Estas personas tendrán la tarea de considerar e incluir los siguientes aspectos:

- **Objetivos de la organización**
- **Qué espera la organización del personal administrativo**
- **Necesidades manifestadas por el personal, que de acuerdo al cuestionario ha sido de seguridad, sociales, estima y autorrealización.**
- **Ver la posibilidad de manejar algún tipo de incentivo para los empleados del departamento administrativo.**
- **Manifestar sus pensamientos por medio de un buzón de sugerencias y comentarios.**
- **Eliminación de la *terrible orden* de guardar silencio en el trabajo.**

¿ Cuándo ?

Dos meses después del inicio del primer curso, para ir evaluando los avances del primer grupo y del segundo grupo, y sus reacciones ante este programa.

¿ Dónde ?

Dentro de la organización, en el salón de juntas.

 **Para reducir la especialización en el trabajo.**

¿ Cómo se hará ésto ?

Es conveniente tratar de rolar algunas actividades de vez en cuando, por ejemplo un auxiliar de cobranza puede ayudar, a facturación en algunas actividades, o viceversa; además esto puede ayudar a que cuando falte alguien, este trabajo pueda ser elaborado por otra persona, sin ningún problema. Para ello será necesario que se les enseñe a las personas cómo se hace el trabajo, en algún tiempo disponible.

¿ Cuándo ?

Se puede ir realizando conforme el personal tenga algún tiempo libre; se ha observado que los días de menor movimiento, son los días sábado.

¿ Dónde ?

**En el departamento administrativo de la
empresa.**

**➤ Reducción de la sobrecarga de trabajo
de la persona encargada de sistemas.**

¿ Cómo se hará ésto ?

Por medio de la contratación de una persona que ayude a la encargada de sistemas. Especialmente que sea auxiliar administrativo, para realizar tareas varias.

¿ Cuándo ?

En el momento más rápido que pueda lograrse, ya que la encargada de sistemas necesitará auxiliarse de una persona, debido al curso al que va a asistir de relaciones humanas.

¿ Dónde ?

Se conseguirá de acuerdo a los medios que utiliza la organización para reclutar a la gente, en este caso es, entre algunos conocidos de los empleados.

 **Eliminación de algunas políticas que están
estropeando las relaciones humanas.**

¿ Cómo se hará ésto ?

Primeramente una junta con las personas encargadas de realizar las políticas, con el objeto de estudiarlas, analizarlas y realizar algunos cambios de acuerdo a las siguientes propuestas.

- **Eliminar el uso de uniforme; ya que indica demasiada sujeción y falta de libertad para elegir la vestimenta adecuada.**
- **Flexibilizar más el uso de teléfono, claro en forma moderada.**
- **Darles más oportunidad de comunicación informal.**
- **Considerar las gratificaciones para el personal auxiliar, ya que puede ser una forma de estímulo; éstas gratificaciones deben darse en forma proporcionada y general, para con ello reconocer el status de las personas.**
- **Aumento de eventos que inciten a la convivencia; es importante que los encargados y el gerente general les muestren interés y respeto por éste tipo de necesidades de convivencia y eliminar los status bajos establecidos en el personal auxiliar, esto hará que se sientan respetados e importantes.**

¿ Cuándo ?

Realizar la programación del tiempo de las personas encargadas de hacer las políticas, para que se haga lo más pronto posible.

¿ Dónde ?

Se hará dentro de la organización, en la sala de juntas.

 **También es necesario que se cuide más el
aspecto de la oficina.**

¿ Cómo se hará ésto ?

Comprando los muebles de oficina necesarios y poniendo decoraciones agradables que vayan de acuerdo a un lugar respetable de trabajo, y donde el personal pueda trabajar sin estar arreglando la sumadora, la silla, o la cortina esto causará algo positivo a los empleados ya que los hechos dicen mucho; puede manifestar el interés de la empresa hacia los empleados.

¿ Cuándo se hará ésto ?

Dentro de cinco meses aproximadamente, desde el tiempo en que se haya tomado la iniciativa de comenzar el proyecto, con la finalidad de ir distribuyendo adecuadamente los gastos que vayan generando estos cambios.

 **Una vez que se hayan dado estos cambios también comenzará a cambiar gradualmente la actitud de poder, e indiferencia que muestran los auxiliares al personal de nuevo ingreso, haciendo el ambiente más agradable, más accesible, y con comunicación que puede llegarse a conocer más a cerca del personal nuevo, lo cual causará buen impacto en ellos, percibiendo que es una empresa sana, sin problemas, y donde los directivos y encargados se interesan profundamente en su personal, con esto se reducirá la rotación de personal y se mejorarán **las relaciones humanas.****

Conclusiones

La hipótesis planteada en un principio referente a que la rotación de personas en el área administrativa se debe a una deficiente atención a las relaciones humanas dentro de una empresa, en este caso la empresa Digran's, S.A. ha sido comprobada, llegando a la conclusión de que si es determinante la atención que se preste a las relaciones humanas, ya que si se acentuará la importancia y el fomento debido a esta área, las interrelaciones de las personas se darían de una manera sana.

En la actualidad se hace notar que se han confundido términos en la sociedad, los cuales son muy importantes, y las personas los encauzan de una manera a veces contraria, algunos de ellos son; la libertad de expresión, la liberación femenina. En el primer caso se ha notado que ha ocasionado excesos indebidos por parte de algunas personas, faltando el respeto hacia sus semejantes con habla obscena por ejemplo, en el segundo caso, que es la liberación femenina, las mujeres han caído en divorcios, gritos y como consecuencia desunión familiar. Estos son dos ejemplo simples, que nos hacen observar que las relaciones humanas están en crisis, principalmente porque la educación de las personas proviene del núcleo familiar, y si en el núcleo familiar no se tienen buenas interrelaciones con los integrantes de familia, o bien si el individuo crece en constantes conflictos, posteriormente en su lugar de trabajo es muy probable que también los tenga.

Debe ser importante para todos, que fomentemos estas relaciones desde la familia, buscando métodos adecuados para considerarlas y tenerlas en un lugar especial. En algunas organizaciones en México, si se les considera e incluso existen departamentos especiales que dedican un espacio para su estudio, análisis y aplicaciones correctas, pero en otras organizaciones observamos tristemente que en lugar de fomentarlas, las personas se empeñan en hacerlas a un lado y siempre llevar la bandera del "yoísmo" que ha creado la sociedad angloamericana. Aunque, tal vez mucha gente desconozca el término o crea que

no le atañe, el yoísmo es un código de conducta alternativa al que recurren numerosos individuos en sustitución de altas normas morales; es una manifestación de egoísmo, a menudo acompañado de materialismo ciego. "Sólo tenemos dos máximas – afirmo un dirigente de una cadena de televisión china -. Una es satisfacer la demanda, y la otra ganar dinero". En lo personal yo le preguntaría, ¿ y en qué lugar queda el personal?.

En la actualidad se observa una crisis mundial de liderazgo. ¿Por qué? El historiador Jonathan Glover expuso una idea en su libro *Humanity – A Moral History of the Twentieth Century* (La humanidad; historia mundial del siglo XX) : " El genocidio (que se dio en la India) no fue el resultado de un brote espontáneo de odio tribal, sino algo planeado por individuos que deseaban retener el poder. Además, observamos que han crecido dirigentes que se han visto obligados a dimitir acusaciones de corrupción.

Un verdadero líder hace que la gente transforme su vida en algo positivo. Un libro de texto sobre gestión empresarial indica lo difícil que es lograr eso. Además quien lucha por que se haga eso necesita la sensibilidad de un asistente social, la perspicacia de un psicólogo, la resistencia de un corredor de maratón, la perseverancia de un bulldog, la independencia de un ermitaño y la paciencia de un santo. Y aún poseyendo todas estas cualidades, no hay garantía de éxito. Además los líderes deben comportarse como les gustaría que se comportarán sus seguidores, ya que un buen dirigente practica lo que predica; esto se menciona porque es un determinante importante en las buenas relaciones humanas.

Por otro lado, gracias a los estudios de Elton Mayo, se comenzó a dar la importancia que requerían las relaciones humanas, se comenzó a observar que la productividad era mayor, lo que ocasionó que en base a eso cambiará la expectativa del empresario. Mucho se piensa si es sólo un tipo de filosofía tapada para la obtención de mayores ganancias o si es un interés sincero por las personas.

Existe una palabra muy importante, que es el respecto, si las personas consideraran esto, creo que cambiarían muchas cosas, ya que abarca mucho;

respeto a la dignidad humana, respeto a su asociación, a su forma de pensar, etc.. también facilitaría las relaciones humanas.

Es importante mencionar que existen individuos carentes de principios básicos que hacen que las relaciones humanas no funcionen, para ello es necesario dar a conocer a los individuos herramientas que los van a conducir a lograr un cambio, como es el caso de las personas que no saben comunicarse con los demás, debido a que son personas conflictivas; existen ejercicios que los ayudarán, como es el caso del sicodrama que se mencionó en esta investigación. Y así podemos mencionar varios aspectos de una persona que debe intentar cambiar, si es que desea lograr llevarse bien con las demás personas. Por consiguiente, los cambios que haga esta persona influirán también en su trabajo, en su familia, y lo guiarán hacia el desarrollo de su persona.

BIBLIOGRAFIA

- ☉ Alvarez Roman Jesús Antonio. Las Relaciones Humanas. Editorial Jus, México, 1976.
- ☉ Amaro Guzmán Raymundo. Administración de Personal. Editorial Limusa, 1981.
- ☉ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas, 1999.
- ☉ Clay Lindgren Henry. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas, México, 1978.
- ☉ Comejo Miguel Ángel. Liderazgo de Excelencia. Editorial Grad, S.A. de C.V., 1990.
- ☉ Davis Keith. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1988.
- ☉ Dubin Robert. Relaciones Humanas en la Administración. Cia Editorial continental, S.A. 1977.
- ☉ Gellerman Saul W. Administración de las Relaciones Humanas. Compañía Editorial Continental, S.A. 1975.
- ☉ Gibson James L. Ivancevich John M. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Editorial Mc. Graw Hill, 1990.
- ☉ Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana, México 1984.
- ☉ Haro Leeb Luis. Manual de las Relaciones Humanas. Editorial Edicol, 1976.
- ☉ Haro Leeb Luis. Psicología de las Relaciones Humanas. Editorial Edicol, S.A. Hemeroteca
- ☉ Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición 1988.
- ☉ Huse Edgar F., Bowditch James L. El comportamiento humano en la organización. Fondo Educativo Interamericano, 1980.
- ☉ Keith Davis, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, México 1989.
- ☉ Lazzati Santiago. El aporte Humano en la empresa. Ediciones Macchi, 1999.
- ☉ Maier Norman R.F. Psicología Industrial. Ediciones Rialp, S.A. 1975.
- ☉ Mc.Carthy E. Jerome, Comercialización un Enfoque Gerencial. Librería el Ateneo Editorial, 1981.
- ☉ Parker Willard E. Técnicas Psicológicas Modernas para Jefes y Mando Intermedios. Editorial Editia Mexicana, S.A. 1985.
- ☉ Pinilla Sánchez Antonio. Relaciones Laborales y Humanas en la Empresa. Editores Técnicos Asociados, S.A. 1972.

- © Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, primera parte. Editorial Limusa, 1988.
- © Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1994.
- © Secord Paul P., Backman Carl W. Psicología Social. Editorial Mc. Graw Hill, 1976.
- © Soria Victor M. Relaciones Públicas y Humanas. Grupo Noriega Editores, 1988
- © Soria, Victor M. Relaciones Humanas, teoría y casos. Editorial Limusa. México 1980.
- © Whittaker James O. Psicología. Nueva editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1987.

Hemeroteca

- © Muy Interesante (especial). Revista número 22, Editorial Televisa, S.A. de C.V. Noviembre, año 2000.

ANEXOS

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: EVALUE SU SITIO DE CONTROL

Instrucciones: Lea las siguientes frases e indique si está de acuerdo con la opción A o con la B.

A

- 1.-Ganar mucho dinero es, principalmente, cosa de conseguir las oportunidades correctas.
- 2.-He notado una conexión directa entre qué tan duro estudios y las calificaciones que obtengo.
- 3.-El número de divorcios indica que es cada vez más la gente que no hace suficiente esfuerzo para que funcione su matrimonio.
- 4.-Es tonto pensar que uno puede cambiar realmente las actitudes básicas de las personas.
- 5.-Conseguir un ascenso es, en realidad, cosa de ser un poquito más afortunado que la persona siguiente.
- 6.-Si uno sabe como tratar a la gente, es en realidad bastante fácil conducirla.
- 7.-Las calificaciones que obtengo son el resultado de mis propios esfuerzos; la suerte tiene poco o nada que ver con ello.
- 8.-La gente como yo puede cambiar el curso de los asuntos mundiales si se hace oír.
- 9.-Muchas de las cosas que me suceden probablemente sean asunto de suerte.
- 10.-Llevarse bien con la gente es una habilidad que debe practicarse.

B

- 1.-Los ascensos se ganan mediante el trabajo duro y la persistencia.
- 2.-Muchas veces las reacciones de los maestros me parecen impensadas.
- 3.-El matrimonio es principalmente un juego de azar.
- 4.-Cuando tengo razón puedo convencer a otros.
- 5.-En nuestra sociedad, el poder de lo que una persona gane en el futuro depende de su habilidad.
- 6.-Tengo poca influencia sobre la forma en que otras personas se conducen.
- 7.-Algunas veces siento que no tengo nada que ver con las calificaciones que obtengo.
- 8.-Es sólo una fantasía bien intencionada creer que uno puede influir en lo que sucede en nuestra sociedad en general.
- 9.-Yo soy el amo de mi destino.
- 10.-Es casi imposible deducir cómo se puede complacer a una persona.

Fuente: Adaptado de Julian B. Rotter, "External Control and Control", Psychology Today (junio de 1971), pag. 42. Derechos reservados 1971, por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.

Clave para calificar:

Désc un punto para cada una de las siguientes selecciones: 1B,2A,3A,4B,5B,6A,7A,8A,9B y 10^B. Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

- 8-10 = Alto sitio interno de control
- 6-7 = Moderado sitio de control
- 5 = Mixto
- 3-4 = Moderado sitio externo de control
- 1-2 = Alto sitio externo de control

FIGURA 3.3.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿ QUE TAN MAQUIAVÉLICO ES USTED?

Instrucciones: Para cada declaración, encierre en un círculo el número que se parece a su actitud

Declaración	En desacuerdo			De acuerdo	
	mucho	algo	neutral	algo	mucho
1.-La mejor forma de manejar a la gente es decirle lo que desea escuchar.	1	2	3	4	5
2.-Cuando le pide a alguien que haga algo por usted, prefiere darle la razón real por la que se lo pide que darle razones que pudieran tener mayor peso.	1	2	3	4	5
3.-Cualquiera que confía totalmente en otra persona esta buscando problemas.	1	2	3	4	5
4.-Es difícil salir adelante sin hacer las cosas rápido aunque no tan bien.	1	2	3	4	5
5.-Lo más seguro es suponer que toda la gente tiene un vicio, que saldrá a la luz cuando surja la oportunidad.	1	2	3	4	5
6.-Uno debe pasar a la acción sólo cuando es moralmente correcto.	1	2	3	4	5
7.-La mayoría de la gente es básicamente buena y amable.	1	2	3	4	5
8.-No hay justificación para mentir.	1	2	3	4	5
9.- La mayoría de la gente olvida con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad	1	2	3	4	5
10.-En general, la gente no trabaja duro a menos que se le obligue a ello.	1	2	3	4	5

Fuente: R. Christie y F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, 1970. Reimpreso con autorización.

Clave para calificar:

Para obtener su calificación maq, sume el número que haya circulado en las preguntas 1,3,4,5,9 y 10. Para las otras cuatro preguntas, invierta los números que se ha marcado: el 5 se convierte en 1, el 4 en 2, el 2 en 4, y el 1 en 5. Sume los diez números para encontrar su calificación. Cuanto más alta sea ésta, más maquiavélico es usted. En una muestra al azar de adultos estadounidenses, el promedio nacional fue de 25.

FIGURA 3.4.

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿CÓMO ESTA SU AUTOESTIMA?

Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas franca y honestamente. Enseguida de cada pregunta escriba 1,2,3,4 o 5 de acuerdo con lo bien que cada frase lo describe a usted.

- 1.- Esta afirmación lo describe *muy frecuentemente*
- 2.- Esta afirmación lo describe *con cierta frecuencia*
- 3.- Esta afirmación lo describe *algunas veces*
- 4.- Esta afirmación lo describe *muy de cuando en cuando*
- 5.- Esta afirmación lo describe *prácticamente nunca*

- _____ 1.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted que no hay nada que pueda hacer bien?
- _____ 2.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted preocupado o temeroso cuando habla frente a una clase o grupo de personas de su misma edad?
- _____ 3.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted que se ha manejado bien en una reunión social?
- _____ 4.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted que puede hacer todo bien?
- _____ 5.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted cómodo cuando inicia una conversación con gente que no conoce?
- _____ 6.- ¿Qué tan frecuentemente se siente consciente de sí mismo?
- _____ 7.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es una persona de éxito?
- _____ 8.- ¿Qué tan frecuentemente tiene usted problemas de timidez?
- _____ 9.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted inferior a la mayoría de la gente que conoce?
- _____ 10.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted que es un individuo sin valor?
- _____ 11.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted confiado en que esta asegurando el éxito en su futuro empleo o carrera?
- _____ 12.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted seguro de sí mismo cuando esta entre extraños?
- _____ 13.- ¿Qué tan frecuentemente siente usted confianza de que algún día la gente lo observe y lo trate con respeto.
- _____ 14.- En general, ¿qué tan frecuentemente siente confianza en sus habilidades?
- _____ 15.- ¿Qué tan frecuentemente se preocupa acerca de cómo se lleva con otras personas?
- _____ 16.- ¿Qué tan frecuentemente siente que no se gusta a sí mismo?
- _____ 17.- ¿Con qué frecuencia se siente usted tan desanimado consigo mismo que se preocupa si hay algo que realmente valga la pena?
- _____ 18.- ¿Qué tan frecuentemente se preocupa de si a otra gente le gusta estar con usted?
- _____ 19.- ¿Qué tan frecuentemente se siente usted bien con su propio desempeño cuando habla enfrente de una clase o grupo de gente de su misma edad?
- _____ 20.- ¿Qué tan frecuentemente se siente seguro de sí mismo cuando habla en una discusión de clase?

Fuente: Desarrollado por A.H. Eagly y adaptado por J.R. Robinson y P.R. Shaver, Measures of social Psychological Attitudes (Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 1973), Págs. 79-80.

Clave para calificar:

Sume sus calificaciones de la columna izquierda para las siguientes diez preguntas: 1,2,6,8,9,10,15,16,17 y 18. Para las otras diez preguntas, invierta su calificación (es decir 5 se convierte en 1, 4 en 2).

Cuanto mayor sea su calificación, mayor es su autoestima.

FIGURA 3.5

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿ TIENE USTED BUEN AUTOCONTROL?

Indique el grado en el que usted cree que las siguientes declaraciones son verdaderas o falsas, encerrando el número apropiado en un círculo; por ejemplo, si una declaración siempre es verdadera, circule el 5 que está junto a la declaración.

5.- Siempre cierto

4.- Por lo general, cierto

3.- Algo cierto, pero con excepciones

2.- Algo falso, pero con excepciones

1.- Por lo general, falso

0.- Siempre falso

1.- En situaciones sociales tengo habilidad para modificar mi comportamiento si creo que es necesario.	5	4	3	2	1	0
2.- Con frecuencia puedo leer correctamente en los ojos de la gente sus verdaderas emociones	5	4	3	2	1	0
3.- Tengo la habilidad de controlar la forma en que le impacto a la gente, de acuerdo con la impresión que desco dar.	5	4	3	2	1	0
4.- En las conversaciones soy sensible hasta del cambio más ligero en la expresión facial de la persona con la que estoy conversando.	5	4	3	2	1	0
5.- Mis poderes de intuición son grandes cuando se trata de comprender las emociones y motivos de las demás personas	5	4	3	2	1	0
6.- Por lo general, puedo darme cuenta de cuándo las otras personas consideran que un chiste es de mal gusto, aunque se puedan reír de manera convincente.	5	4	3	2	1	0
7.- Cuando siento que la imagen que estoy dando no rinde frutos, la puedo cambiar fácilmente por otra que sí los da.	5	4	3	2	1	0
8.- Por lo general, me doy cuenta cuando he dicho algo inapropiado, leyendo los ojos del que me escucha.	5	4	3	2	1	0
9.- Tengo dificultades para cambiar mi comportamiento para que se ajuste a personas y situaciones diferentes.	5	4	3	2	1	0
10. Encuentro que puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer los requerimientos de cualquier situación en la que me encuentre.	5	4	3	2	1	0
11. Si alguien me esta mintiendo, por lo general lo sé de inmediato por su expresión.	5	4	3	2	1	0
12. Aun cuando pueda ser provechoso para mí, tengo dificultades para presentar una buena imagen.	5	4	3	2	1	0
13. Una vez que yo sé qué es lo que exige la situación, es fácil para mí regular mis acciones para que concuerden con ella.	5	4	3	2	1	0

Fuente: R.D.Lennox y R.N.Wolfe, "Revisión of the Self-Monitoring Scale", Journal of Personality and Social Psychology (junio de 1984), pág.1361.

Claves para calificar:

Para obtener su calificación, sume los números circulados, excepto las calificaciones invertidas para las preguntas 9 y 12. En éstas, el 5 se convierte en 0, el 4 en 1, y así sucesivamente. Se define a los de alto autocontrol como aquellas personas con calificaciones aproximadas de 53 o más.

FIGURA 3.6.

AUMENTE SU AUTOCONOCIMIENTO: ¿ES USTED UN TIPO A?

Circule el número en la siguiente escala que mejor caracterice su comportamiento para cada característica.

1 Informal con las citas	1	2	3	4	5	6	7	8 Nunca tarde
2 No competitivo	1	2	3	4	5	6	7	8 Muy competitivo
3 Nunca se siente apresurado	1	2	3	4	5	6	7	8 Siempre apresurado
4 Toma las cosas una a la vez	1	2	3	4	5	6	7	8 Intenta hacer muchas cosas a la vez
5 Lento para hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7	8 Rápido (para comer, caminar, etc.)
6 Expresa sus sentimientos	1	2	3	4	5	6	7	8 Esconde sus sentimientos
7 Muchos intereses	1	2	3	4	5	6	7	8 Pocos intereses fuera del trabajo

Fuente: Adaptado de R.W.Bornert, "Short Rating Scale as a Potential Measure of Pattern A Behavior", *Journal of Chronic Diseases* (junio de 1969).

Claves para calificar:

Sume las calificaciones de las siguientes preguntas. Ahora multiplique por 3. Un total de 120 o más indican que usted es un tipo A acérrimo. Las calificaciones por debajo de 90 indican que usted es un tipo B acérrimo. La siguiente lista le da más datos específicos.

Puntos	Tipo de personalidad
120 o más	A+
106-119	A
100-105	A-
90-99	B+
Menos de 90	B

FIGURA 3.7.

En la figura 3.3 de anexos se presentan unas preguntas que nos van a indicar *el sitio de control*, el cual consiste en el grado en que la gente cree que es dueña de su propio destino. Se les denomina sitios de control internos cuando los individuos creen que ellos controlan lo que sucede y los externos son los individuos que creen que lo que les sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad¹⁴.

Características de los internos

- 1.- Atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones
- 2.- Creen que la salud está bajo su propio control por medio de hábitos correctos
- 3.- Tienen menos incidencia de enfermedad y ausentismo
- 4.- Tienden a tomar acciones, es decir se podría esperar que renunciarán con mayor facilidad a su trabajo.
- 5.- Están más satisfechos en su trabajo, tienden a tener mayor éxito, se desempeñan mejor en tareas complicadas (puestos administrativos y profesionales)
- 6.- Están mayor motivados para lograr sus objetivos, hacen intentos por controlar su ambiente.

Características de los externos

- 1.- Están menos satisfechos en su trabajo
- 2.- Tienen porcentajes de ausentismos más altos
- 3.- Están más enajenados con el medio de trabajo y están menos involucrados con su trabajo.
- 4.- Se perciben a sí mismos con poco control
- 5.- Son más dispuestos a seguir instrucciones
- 6.- Se desempeñan mejor en puestos bien estructurados y rutinarios.

En la figura 3.4. de anexos se presenta un cuestionario para conocer qué tan maquiavélico es una persona, una persona así mantiene su distancia emocional, y piensa que los fines justifica los medios.

¹⁴ Robbins, Stephen P, Comportamiento Organizacional, teoría y práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, pp 95-103

Características del maquiavélico alto

- 1.- Manipulan a los demás para conseguir lo que desean
- 2.- Llegan a ganar más, por su manipulación
- 3.- Es difícil hacerlos cambiar de opinión.
- 4.- Prosperan con facilidad y son productivos
- 5.- Este tipo de personas son aptos en puestos en los que se necesite habilidades de negociación, como por ejemplo en negociaciones laborales o bien en ventas por comisión.
- 6.- Se restringe su maquiavelismo alto si se implantan altas normas de comportamiento o si el fin no puede justificar los medios.

En la figura 3.5, vemos un cuestionario para determinar qué tan alta es la autoestima de una persona, el autoestima se refiere al nivel en que una persona se gusta y se quiere a sí misma. Se ha investigado que el autoestima esta relacionada con la satisfacción que el trabajador encuentra en su puesto.

Características de personas con autoestima alta:

- 1.- Creen tener mayor habilidad que la necesitada en su puesto, por lo que eligen mayores riesgos en cuanto a la elección de algún puesto.
- 2.- Esta más satisfecha con su puesto de trabajo

Características de personas con autoestima baja:

- 1.- Es muy vulnerable a ciertas influencias externas
- 2.- Dependen de algún comentario positivo por parte de otras personas
- 3.- Buscan la aprobación de otras personas, son más manipulables
- 4.- Se dejan llevar por las creencias y comportamientos de otras personas, tratan de agradarles, para ser aceptados.

En la figura 3.6, observamos un cuestionario para determinar el grado de autocontrol que tiene una persona, el autocontrol se refiere al grado en que una persona es capaz de arreglar su comportamiento a ciertas situaciones presentadas en el exterior.

Características de una autocontrol alto:

- 1.- Son altamente perceptibles a cualquier movimiento presentado en su entorno.
- 2.- Se comportan de manera distinta, dependiendo de la situación presentada.

- 3.- Presentan contradicciones en su forma de ser pública y privada.
- 4.- Prestan mayor atención al comportamiento de otras personas y se ajustan a ellas.

5.- Tienen más éxito en puestos administrativos

Características de un autocontrol bajo:

- 1.- Se presentan transparentes en sus actitudes
- 2.- Son congruentes en su forma de ser y con lo que hacen.

En la figura 3.7, se presenta un cuestionario, para identificar la personalidad tipo A y la B. La personalidad tipo A, podremos definirla como aquella que es sumamente competitiva, aún con ella misma, dándole sentido de urgencia a todo lo que hace; en cambio la personalidad tipo B es aquella que se detiene a contemplar el ámbito exterior sin preocuparse por la rapidez, sino por la calidad y el sentido de pensamientos razonados.

Características de la personalidad tipo A:

- 1.- Caminan y comen rápidamente
- 2.- Son impacientes y se estresan con facilidad
- 3.- Tratan de hacer varias cosas a la vez, sin importarles la calidad, sino la cantidad
- 4.- Siempre están compitiendo, y tienden a ser trabajadores rápidos
- 5.- En cuanto al personal administrativo con personalidad tipo A no toma las decisiones adecuadas, o pocas veces lo hacen ya que las toman con rapidez, no se detienen a meditar sobre los asuntos, además de que trabajan largas horas.
- 6.- Son poco creativos
- 7.- Los grandes vendedores son del tipo A

Características de la personalidad tipo B:

- 1.- No están sujetas a impacencias y prisas
- 2.- Tratan de no mostrar superioridad
- 3.- Son personas que disfrutan el relajamiento
- 4.- Se interesan más por la calidad que por la cantidad
- 5.- Son creativos
- 6.- Los ejecutivos superiores son del tipo B

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**