

104.
Lej.



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**COMPORTAMIENTO Y MOTIVACION DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
Que en opción al Grado de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a

Mario Martín Rodríguez Moreno

Director del Seminario: Lic. RAUL RAMIREZ



México, D. F.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

PRESENTACION

INTRODUCCION

I.- : ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

- 1.- DEFINICION
- 2.- OBJETIVOS
- 3.- RECURSOS
- 4.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 5.- TEORIAS GERENCIALES
- 6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 7.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

II.- : GRUPOS DE TRABAJO:

- 1.- GRUPOS SOCIALES
- 2.- DEFINICION DE GRUPO
- 3.- ORIGEN DE LOS GRUPOS
- 4.- IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS
- 5.- CLASES DE GRUPO
- 6.- ANALISIS TRANSACCIONAL
- 7.- BASES DE LA CONDUCTA SOCIAL
- 8.- CONFORMISMO

III.-: AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100:

- 1.- ANTECEDENTES
- 2.- DESARROLLO
- 3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 4.- CREACION E INDEPENDENCIA DEL SUTAU 100
- 5.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- 6.- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

IV.-: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

- 1.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN DIVERSOS AMBIENTES
- 2.- LA PERSONALIDAD
- 3.- MOTIVACION
- 4.- COMUNICACION
- 5.- CUMPLIMIENTO Y FIJACION DE OBJETIVOS DEL PERSONAL DE RUTA 100
- 6.- DESARROLLO Y CAMBIO DEL PERSONAL DE RUTA 100

C O N C L U S I O N E S

ANEXOS: A) CUESTIONARIO CON EL CUAL SE OBTUVO ALGUNA INFORMACION

BIBLIOGRAFIA Ó REFERENCIAS UTILIZADAS.

III.--: AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100:

- 1.- ANTECEDENTES
- 2.- DESARROLLO
- 3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 4.- CREACION E INDEPENDENCIA DEL SUTAU 100
- 5.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- 6.- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

IV.--: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

- 1.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN DIVERSOS AMBIENTES
- 2.- LA PERSONALIDAD
- 3.- MOTIVACION
- 4.- COMUNICACION
- 5.- CUMPLIMIENTO Y FIJACION DE OBJETIVOS DEL PERSONAL DE RUTA 100
- 6.- DESARROLLO Y CAMBIO DEL PERSONAL DE RUTA 100

C O N C L U S I O N E S

ANEXOS: A) CUESTIONARIO CON EL CUAL SE OBTUVO ALGUNA INFORMACION

BIBLIOGRAFIA ó REFERENCIAS UTILIZADAS.

P R E S E N T A C I O N

Este libro ó seminario de investigación se elabora con el fin de obtener el título profesional de la carrera de Licenciado en Administración y se enfoca esencialmente a la conducta, desarrollo e incentivos del trabajador de base de un organismo descentralizado, en este caso Autotransportes Urbanos de pasajeros Ruta 100.

El fin ó objetivo de esta tesis ó investigación es ver realmente la necesidad que tiene la empresa de tener a su servicio a la gente que en realidad es la que le da vida, y estudiar con detalle la influencia y peso que tiene el trabajador de base en esta empresa con apoyo de su Sindicato independiente.

Además de saber que es lo que los lleva a desempeñar su trabajo eficiente ó ineficientemente y saber cuales son las herramientas por las cuales se valen ellos para obtener lo que desean o realmente necesitan.

Es muy importante también saber cual es la conducta que adoptan en diversos problemas que pueden surgir dentro de su trabajo, es decir que es importante investigar el comportamiento de todos los trabajadores de este organismo en una forma genérica.

Para esto se va a dividir esta tesis en cuatro capítulos que abarcan la investigación, más las conclusiones correspondientes.

El primero y segundo capítulo abarcan el marco teórico de la investigación, el tercer y cuarto capítulo, ya es la aplicación de la investigación en sí y las conclusiones referentes a la investigación, y para terminar se anexa un cuestionario que se utilizó como herramienta para obtener información, así como la bibliografía utilizada.

INTRODUCCION

Atravez del tiempo toda la gente de negocios y sobretodo las personas dueñas de diferentes empresas, organizaciones o miembros de corporaciones, o alguna otra entidad, se preocupan siempre tanto de su liquidez, rentabilidad y utilidad que pueda tener la empresa por medio de los resultados obtenidos en un determinado periodo de trabajo, pero sinceramente es raro aquel jefe, dueño ó administrador que se interesa por el elemento esencial y base principal para que una empresa funcione al 100% de su capacidad. Ese elemento esencial, es el ser humano, ya que con ellos la empresa u organismo podrá funcionar de acuerdo a los intereses ya expuestos que persigue toda empresa, y sin ellos simple y sencillamente se va al fracaso.

Este elemento humano además de ser el más importante, también es el más delicado de tratar, ya que el ser humano es un ser enteramente cambiante del cual no se sabe las reacciones que tendrá en determinadas situaciones que se presenten dentro del trabajo o actividades que desempeñasen.

Por lo regular todos los estudios referentes a esta situación de los seres humanos (que en este trabajo se manejarán ó se mencionarán con la palabra "PERSONAS"), siempre se enfocan al comportamiento y estudio de los mismos, es decir se le dá un enfoque enteramente psicológico.

Pero realmente para poder estudiar al personal de las empresas además de tener bases psicológicas, es esencial y necesario también enfocarlo en su gran mayoría en técnicas administrativas, ya que la combinación bien lograda de estas dos áreas lograrán saber no nadamás el comportamiento de las personas, sino también el porqué de su comportamiento y advertir los cambios necesarios que puedan surgir en las personas, además de contar con las herramientas y técnicas para lograrlo.

En este trabajo se preocupa de como mantener al trabajador, y sobre todo el personal operativo de cualquier empresa en un alto grado de eficiencia, de alta capacidad y que sea productivo; todo esto se da através de una motivación adecuada, por la cual nos podremos dar cuenta de las necesidades y molestias de todos y cada uno de los trabajadores.

Esa motivación se puede dar de muchas formas de acuerdo a varias técnicas tanto psicológicas como administrativas y de las cuales nos podrá traer - beneficios los cuales normalmente siempre se quiere que sean los idoneos, ya - que como toda investigación, una implantación de esta técnica puede arrojar y traer consigo, ya sea grandes beneficios y/o grandes problemas.

Dentro de los beneficios, podemos contar la productividad que no se - da sino influyen varios aspectos de los cuales podemos mencionar: la confianza y la sutileza; ya que la confianza y la sutileza no solo pueden lograr que el - índice de productividad se eleve através de una coordinación más efectiva, sino que están estrechamente vinculados entre sí.

Además , la productividad, es un problema de organización social ó en términos de negocios, de organización administrativa. La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo através de una actitud de cooperación continua en todos los niveles. Para eso sirve la motivación que - se les da a la gente de nuestra empresa, fábrica ú organismo.

Los problemas que pueden traer consigo la aplicación de estas técnicas se pueden dar en el mal rendimiento del trabajador, ya que éste mal interpreta - las intenciones de la empresa y la enfoca de una manera en la cual crea que él - tiene todos los derechos y la empresa no puede hacerle daño de ninguna índole, -

y es que en determinado momento se puede sentir sobreprotegido en su trabajo por alguna agrupación de la cual él depende y se le otorga (en este caso algún — sindicato).

A manera de comprender mejor y dar una explicación un poco más extensa se ilustrará un ejemplo de una empresa u organismo descentralizado, en el cual — se tiene el apoyo de un sindicato independiente, y además cuenta con el personal idóneo para poder ejemplificar el aspecto teórico de éste trabajo.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para empezar a ubicarnos dentro de éste trabajo es conveniente llenarnos de conceptos, los cuales serán base en el transcurso de la presente tesis.

1.- DEFINICION:

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

2.- OBJETIVOS:

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesita satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas; así como el objetivo de producción y/o servicio está dirigido a los clientes o usuarios; el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo; los objetivos económicos están dirigidos a satisfacer los intereses de los dueños ó accionistas de la organización y a la misma empresa.

3.- RECURSOS:

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

RECURSOS MATERIALES:

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS:

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, - instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS:

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de las personas.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones, son como se apuntó, voluntaria; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, - solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas - en las organizaciones.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: Descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

EL APROVECHAMIENTO ADECUADO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

El poseedor de un atributo escaso puede detener mayores ingresos (que se traducirán en mejores niveles de vida): si aprovecha e incrementa ese recurso además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que poseen estos, pueden obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc.

4.- ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la -

clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta.

Estudio de tiempo: Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada una.

Estudio de movimiento: No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fué desarrollada en forma amplia por Frank y Lillian Gilberth a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados Therbligs.

Sistema de incentivos: Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial, para ello, multaba a quien solo vendió abajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba; aunque el sistema no era original Taylor lo cambió con el estudio de tiempo.

Valoración de tareas: Esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.

Oficinas de selección: Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Adiestramiento de los trabajadores: Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempo y para aumentar la eficiencia. Viendo que muchos problemas de la dirección son de personal consideró — que estos podrían ser resueltos totalmente con respuestas absolutas que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados científicos.

5.- Teorías Gerenciales; Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, o cualquier persona que tenga alguna autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita ó implícitamente en relación a la naturaleza humana. Para esto si cree que la mayoría de las personas son desobedientes, diseñará un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones.

Definición:

Es una técnica por la cual todo gerente, o persona con autoridad y que tenga de más gente a su cargo sabrá de su comportamiento así como sus necesidades que van desde las más esenciales hasta las más sofisticadas.

Teorías Gerenciales en la actualidad:

TEORIA "X"

- Supuestos:
- a) A las personas no les gusta trabajar.
 - b) La gente trabaja solo por dinero.
 - c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.
- Políticas:
- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
 - b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
 - c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.
- Expectativas:
- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los Standards que se le han fijado.

Teoría "Y"

- Supuestos:
- a) La gente tiene iniciativa y es responsable
 - b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos
 - c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección
 - d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados — contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su auto control y autodirección.

- Expectativas:
- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados
 - b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
 - c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su — propia contribución.

Teoría "Z"

- Supuestos:
- a) La gente quiere sentirse importante
 - b) Ser informada
 - c) Pertenecer a grupos
 - d) Que le reconozcan sus méritos

- Políticas:
- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho
 - b) Informar a los subordinados
 - c) Lograr que la gente se sienta importante
 - d) Establecer un espíritu de gran familia
 - e) Vender las ideas
 - f) El jefe debe explicar el porqué de las órdenes.

- Expectativas:
- a) Un trabajador satisfecho producirá más
 - b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
 - c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

Definición:

Son programas que basan parte de la planeación, operación y evaluación administrativa en asignar a cada administrador un conjunto de objetivos controlables (con la aprobación del superior) y así evaluar la ejecución.

Fundamentos de la Administración por objetivos:

- a) Administración por Objetivos es una forma de pensar:

Más que un sistema nuevo de administrar, es una forma de pensar que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión, permitiendo que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos del trabajo que realiza y se autosupervise y auto controle.

- b) Coordinación de objetivos:

Debe existir coordinación de objetivos, bajo el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben ir encaminadas hacia las metas de la organización.

- c) Deben ser cuantificables:

Los objetivos deben estar redactados en tal forma, que puedan ser con trolados fácilmente, por medios cuantitativos. Por ejemplo por unidades monetarias; unidades producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etc., ésto es necesario para conocer el grado en que se logran los planes, y aplicar las corre cciones necesarias para futuras acciones administrativas.

d) Redactados debidamente:

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de A X O es la redacción de los objetivos que serán las guías de la acción y la verificación.

Clasificación de los objetivos:

Los objetivos se clasifican por diferentes enfoques, de acuerdo a lo que se desea alcanzar.

a) Por su origen y tiempo:

Institucionales: Algunos objetivos de la organización son fijos o estables; los denominaremos institucionales. Son aquéllos que están en la esencia y naturaleza de la organización.

Las organizaciones no tienen un solo objetivo institucional. Regularmente tienen varios y en ocasiones en conflicto. Todos deben ordenarse según su importancia.

Cíclicos o por metas: Los objetivos se deben traducir en metas para poderlos medir, saber como va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes.

b) Por su jerarquía y función:

Como las empresas estén estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas de funciones, los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezcan, para su debida coordinación.

La clasificación de los objetivos por su jerarquía se hace para conocer el nivel de establecimiento y el área funcional a que corresponda. Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe a su vez, establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y cada responsable de área funcional deberá establecer también sus objetivos directos referentes a su área respectiva, para que sus subordinados la puedan establecer hasta el último nivel.

c) Por los objetivos del puesto:

Acciones formalizadas: Se desprenden de la delegación formal y que son la base de las metas para medir eficiencia y dar retroalimentación.

Acciones no formalizadas: Se refiere a actividades que no corresponden a los objetivos vitales del puesto pero que son eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización.

Acciones creativas: Los puestos no son laberintos sin salida y estáticos; siempre requieren creatividad para lograr eficiencia.

Ventajas y limitaciones de la Administración por Objetivos:

Ventajas de la A X O para el subordinado:

- a) Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él
- b) Le permite mayor libertad de acción
- c) Sus logros quedan registrados en una manera más objetiva
- d) Lo anterior permite una mayor justicia en las promociones y ascensos.
- e) Le permite demostrar más objetivamente, porqué no se pudo lograr algo.
- f) Le permite concentrarse en áreas concretas
- g) Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele, pero no después de que no se lo graron, ni bajo la presión de la discusión.

Ventajas de la A x O para la organización:

- a) Es la única forma para planear y evaluar democráticamente el trabajo y hacer regimiento de causas que obstruyan la eficiencia.
- b) La organización, los directivos, los mandos intermedios que trabajan bajo este sistema, responden a metas concretas y precisas.
- c) Facilita y exige una mayor delegación.
- d) Fija responsabilidades personales.
- e) Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- f) Es una base para detectar necesidades de captación y hacer seguimientos.

Limitaciones de la A x O

- a) No todos los supervisores tienen el mismo poder para exigir resultados a los subordinados y no todos pueden seleccionarlos ni cambiarlos libremente.
- b) No todas las tareas se pueden expresar fácilmente en metas mensuales.
- c) No siempre hay buenas relaciones entre el jefe y el subordinado.
- d) En ocasiones los niveles más altos de las organizaciones no planifican y sus exhortaciones no corresponden a sus acciones. De ahí se genera la inestabilidad de toda la institución.

7.- Desarrollo Organizacional:

Definición:

Proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductuales, planeados para hacer más efectivo el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actividades, los motivos y los valores de los participantes. Es decir son estrategias de cambio.

Cambios Organizacional:

La Información como método de cambio:

Usar la información (el simple hecho de proporcionar insumos cognoscitivos adicionales) constituye una función suplementaria y de apoyo para otros métodos de cambio, no importa cuál sea el blanco. Lo anterior puede proporcionar

la explicación razonada para un programa de cambio y aclarar lo que se espera del individuo, del grupo o de la organización como en todo; pero urge usar otros métodos para producir la modificación básica que se desea. El blanco de la información puede ser un cambio en el papel del individuo, pero de no legitimarse el cambio invocando castigos y recompensas, la simple explicación de cuál será su nuevo papel no producirá en el individuo una nueva conducta. La información capitaliza las fuerzas que existen en una situación y, en sí, no es una palanca primaria; — por consiguiente, sólo produce cambio si otras fuentes proporcionan la motivación necesaria.

Asesoramiento y terapia individuales:

Darse cuenta de que la información más bien refuerza que redirige la — conducta ha hecho que se usen recursos terapéuticos para provocar cambios de la — personalidad a un nivel más profundo. La teoría y la investigación sugieren que conviene dedicarse a los motivos básicos cuando se intenta cambiar al individuo. Gordon Allport asentó que el hecho de permitir a la gente captar la dinámica — psicológica del prejuicio hacia otras razas y naciones podría ser un modo efectivo de reestructurar sus actitudes. Katz, Sarnoff y McClintock demostraron que es posible cambiar momentáneamente los prejuicios hacia los negros dando informa— ción, pero que se tiene un cambio más duradero cuando se permite a la gente com— prender su motivación propia respecto al prejuicio.

Influencia del grupo de compañeros:

Un tercer método de producir cambio individual mediante la influencia del grupo de compañeros, ofrece tres ventajas:

- a) La conducta de los asociados ejerce en verdad una tremenda influencia sobre el individuo.
- b) El hecho de cambiar a varias personas situadas en el mismo Status en la organización abre la posibilidad de continuar reforzando los cambios conductua— les.
- c) La posibilidad de descubrir una solución aceptable de cambio es mayor en los grupos no inhibidos por una figura autoritaria.

CAPITULO II

GRUPOS DE TRABAJO

1.- Grupos Sociales:

El hombre es por naturaleza un ser social, y así vemos que se ha organizado en grupos sociales que aumentan en extensión y complejidad a medida que se civiliza y aumenta su capacidad de relación. Desde la infancia en adelante, somos miembros de familia, de asociaciones de estudiantes, de clubs y equipos. Ya adultos, obtenemos empleos, trabajamos, con más pocas personas y no con toda la organización: pertenecemos a organizaciones sociales, amplias, pero las personas con las que tratamos de manera corriente continúan siendo pocas. El grupo, pues, es la más común así como la más familiar de las unidades sociales.

2.- Definición de grupo:

Es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia.

3.- Origen de los grupos:

Los grupos se pueden originar en forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás.

La atracción de una persona por el grupo puede explicarse por:

- a) Las propiedades del grupo, como son sus metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio, etc., y las cuales poseen un gran valor para la persona.
- b) La base motivacional de afinidad, que son las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero y otros valores que se pueden obtener del grupo;
- c) Su nivel de comparación.
- d) Su expectativa, que consiste en la probabilidad de que tal membresía tendrá consecuencias beneficiosas.

4.- Importancia de los grupos:

Los grupos constituyen valiosos objetos de estudio, ambientes importantes del comportamiento individual, subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social y la parte que le corresponde al individuo puede notarse de una manera muy general y ejemplificada por experimentos efectuados por Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric.

Los resultados de esta investigación dieron lugar, en el campo de la administración al reconocimiento de la importancia de los grupos de trabajo informales en los organismos sociales, las relaciones sociales entre el supervisor y los trabajadores, los standards informales en la conducta de los miembros del grupo de trabajo, y en las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo.

5.- Clases de grupos:

Los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes ; en términos generales, los individuos se conjuntan para satisfacer dos clases de necesidades:

aprender de los demás y actuar con los demás.

Grupo primario

El término grupo primario fué usado por primera vez por Cooley para referirse a grupos: Son primarios en varios sentidos pero principalmente por el hecho de que son fundamentales para la formación de la naturaleza social y las ideas de individuos.

Un grupo primario lo es hasta el grado en que se base - en relaciones primarias y las sustenta. Allí donde la gente vive o trabaja unida y cercanamente por algun tiempo, por lo general emergen grupos basados en relaciones primarias.

Las familias, grupos de juego y círculos de vecinos ofrecen condiciones congeniales para el desarrollo de grupos primarios.

Cuando Coelen identificó por primera vez los grupos primarios los llamó "las cunas de la naturaleza humana", a causa de - su importancia para dar dirección social a la personalidad del individuo en desarrollo.

El grupo primario es el principal eslabón entre el individuo y la sociedad.

Grupo Secundario:

También son conocidos como grupos formales y generalmente se refieren al desempeño de una función social; es decir el grupo secundario es formal y operacional que si se llega a manejar adecuadamente no serán en su totalidad solidario

Grupos de encuentro:

Se conocen como grupos de confrontación directa de personas que no se hayan tratado anteriormente; estos grupos tienen una vigencia para efectos de sensibilización psicoterapéutica de personas que han tenido restricción en su desenvolvimiento.

Carl Rogers establece los grupos de encuentro, se había visto pero no tratado, no hay elección de la membresía, es el hacer, situación casual, se establece para resolver problemas emotivos de las personas. Son personas que se encuentran en un cuarto donde no había ningún mobiliario, tampoco había ninguna persona que lo dirigiese, para que el grupo funcionara solo.

El grupo de encuentro se hace para favorecer el rompimiento de distancia social existente, tiene un carácter homeostático para reducir las tensiones sociales.

6.- Análisis Transaccional:

El análisis transaccional es cuando la gente adquiere intuición tanto emocional como intelectual pero el método se centra en la segunda. Es un proceso racional a menudo analítico en el cual las personas llegan a la conclusión: "De modo que es así".

ANALISIS ESTRUCTURAL:

Es el análisis de la personalidad individual (yo), --- Bern define así un estado del yo: Pauta consistente de sentimiento y de experiencia directa relacionada con una correspondiente - pauta consistente de comportamiento.

El Dr. Penfield estableció que un electrodo aplicado a diferentes zonas del cerebro de una persona hacía que ésta evocase recuerdos y sentimientos olvidados durante mucho tiempo.

ANÁLISIS TRANSACCIONAL:

Es el análisis de lo que la gente hace y dice entre sí. Todas las transacciones pueden ser dosificadas como:

a) Complementarios: Berne califica como transacción complementaria aquella que es apropiada, cabe esperar y sigue el orden natural de las relaciones humanas saludables.

b) Cruzadas: Una transacción cruzada ocurre cuando la respuesta al estímulo es inesperada; se activa entonces un estado inapropiado del yo, se cruzan las líneas de transacción entre las personas y éstas optan por retirarse, alejarse o cambiar de conversación.

Las transacciones indirectas se juegan a 3 manos. Una persona habla a otra, aunque en realidad espera incluir a una — tercera que puede alcanzar a oír de lo que se está hablando.

Las transacciones atenuadas son en parte hostiles, en parte afectivas. El mensaje está oculto en alguna forma de broma o chanza.

Las transacciones débiles son superficiales, rutinarias, sin sentimiento alguno de intensidad.

c) Las transacciones superiores: Son las más complejas, ya que difieren de las complementarias y de las cruzadas en que siempre comprenden más de dos estados del yo.

Análisis de juegos:

Berne define así un juego psicológico: serie periódica — de transacciones, a menudo repetitivas, superficialmente racionales, con una motivación oculta; o en lenguaje llano, serie de transacciones con truco. Para que una transacción pueda ser definida como juego, debe tener 3 elementos:

a) Una serie de transacciones complementarias en progreso, que son razonables al nivel social.

b) Una transacción ulterior, que es el mensaje implícito en el juego.

c) Una recompensa pronosticable que acerba el juego y es el propósito real de que se juegue.

Los juegos se pueden practicar con grados diversos de intensidad que van desde lo socialmente aceptable y reposado, hasta el nivel de lo criminal, homicidio o suicidio.

a) Un juego de primer grado, es el socialmente aceptable en el círculo del sujeto.

b) Un juego de segundo grado, es el que no causa daño permanente o irremediable, pero que los jugadores prefieren mantener fuera de la vista del público.

c) Un juego de tercer grado es el que se juega muy serio y acaba en el hospital, en el juzgado o en el depósito de cadáveres.

Análisis de guiones:

Es el análisis de dramas específicos de la vida que las personas representan compulsivamente.

El guión determina el destino y la identidad del individuo.

7.- Bases de la Conducta Social.

Las bases de la conducta social humana son: las influencias culturales, originadas por la existencia de sociedades organizadas; las influencias sociales debidas a grupos primarios dentro de la sociedad y las influencias ambientales mediadas por las propiedades físicas de ambiente social.

Influencias Culturales:

La cultura es la suma total de los patrones de conducta, actitudes y valores compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad. Según Benedict (1934), un patrón cultural puede considerarse como un conjunto de manera (ampliamente compartidas) de conducirse en una sociedad y de las creencias que acompañan dicha conducta.

Influencias Sociales:

Socialización.- A través del proceso de socialización llega el individuo a ser miembro de la sociedad, dotado de las actitudes sociales y de las conductas comunes, propias a su sociedad particular y a su lugar dentro de ella. El individuo se ajusta al grupo aprendiendo las conductas que llevan a la aprobación del mismo.

Resocialización: La resocialización del individuo por el grupo es el proceso mediante el cual el grupo lleva al individuo a adoptar un conjunto de modelos de conducta en sustitución de otros. A veces la resocialización puede ser una consecuencia inevitable de la desocialización.

Influencias del medio:

Territorio: El medio físico es un determinante primordial del medio social del individuo, puesto que define sus oportunidades de aprendizaje y de interacción social.

Aislamiento y contacto constante.- Hay medios que de hecho combinan las condiciones de la superpoblación y del aislamiento.

Conducta de Grupo:

La mayor parte de la vida de la gente se desenvuelven en pequeños grupos primarios tales como la familia, grupos de -- juego, de interes y asociaciones, en los que la interacción tie ne lugar cara a cara en forma intima y personal.

Pertenencia al grupo.-

En primer lugar los individuos dependen de los demás pa ra satisfacer la mayoría de sus necesidades y, correlativamente, el grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran canti dad de fines. El individuo necesita pertenecer al grupo puesto - que es éste el que determina en gran medida los sentimientos de - orgullo, prestigio y valor personal.

Características de los pequeños grupos:

Todos los grupos están estructurados en un cierto núme ro de dimensiones. Cuando se juntan varios individuos por vez -- primera y comienza la interacción de unos con otros, un observa-- dor atento notará rápidamente el desarrollo de diferenciaciones - dentro del grupo.

Estructura sociométrica: El patrón de gustos y de disgustos en-- tre los miembros de un grupo constituye la estructura de amistad ó estructura sociométrica. Dicha estructura cubre las normas más importantes de sentimientos interpretados, aprovechando la influen cia y rechazo.

Estructura de poder.- La estructura de poder es la distribución de la autoridad y de la influencia dentro del grupo. Si una per- sona controla los medios necesarios para la satisfacción de las - necesidades de los demás, dicha persona tiene poder sobre los de- más.

Estructura de comunicación.- La estructura de comunicación se refiere a la red ó patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, capacidad y distribución de los canales de comunicación afecta al funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información y en el desarrollo de las más organizadas del trabajo.

Estructura de roles.- La estructura de los roles de trabajo es el patrón de tareas y responsabilidades de los miembros en el grupo; es la división de labores del grupo o distribución de roles.

Estructura de grupos y liderazgo.- La emergencia de un liderazgo firme en grupos bien establecidos está en relación con el desarrollo estable de las estructuras facimétricas, de poder, de comunicación y de rol/

Normas de grupo.- El grupo impone un control de sus miembros para regular la serie de conductas, actitudes y relaciones permitidos, y para asegurar la continuidad del grupo.

Grupos de referencia.- La persona responde selectivamente a los grupos. No todos los grupos a que pertenece afecta su conducta; inversamente, algunos grupos a los que no pertenece ejercen una influencia en su conducta. Estos grupos con los que un individuo se identifica y que ejercen influencia en su conducta, independientemente de que sea o no miembro de ellos, se llaman Grupos de referencia. Dichos grupos cumplen dos funciones para el individuo (actúan como un estándar de comparación y como una fuente de normas).

Grupos de referencia positivos y negativos.- Aunque usualmente, grupo de referencia es aquel del que se desea aceptación y aprobación (grupo de referencia positivo), en algunos casos el individuo puede ser influenciado por un grupo que lo disgusta (grupo de referencia negativo)

Grupos de referencia múltiples.- Puesto que ningún grupo puede satisfacer todas las necesidades y objetivos de una persona, el individuo pertenece o aspira a pertenecer a muchos grupos diferentes. Algunas veces estos grupos tienen normas divergentes y ponen al individuo en situación de conflicto a causa de sus fidelidades contradictorias.

8.- CONFORMISMO

Cabría usar el término desviado para individualista o inconformista; o sustituir conformista por jugador de equipo.

Definición:

Es un cambio en la conducta y opiniones de una persona como resultado de una presión real ó imaginada por personas ó grupos de personas.

Variables que incrementan o reducen el conformismo:

La unanimidad o la no unanimidad en la opinión de la mayoría.

Uno de los modos en que la conformidad con la presión del grupo puede ser disminuída, es induciendo al individuo a que tome algún tipo de compromiso con su juicio inicial.

Otros dos factores importantes a considerar son: el tipo de persona que el individuo es y quienes constituyen el grupo. Los individuos que en general tienen una opinión pobre de si mismos, tienden mucho más a plegarse a la presión del grupo que aquellos con una autoestima elevada.

Un grupo será más efectivo para inducir al conformismo: a) si está constituido por expertos; b) si los miembros (tanto individual como colectivamente) son importantes para el individuo; c) si los miembros tanto individual como colectivamente son, de algún modo, comparables al individuo.

Recompensas y castigos versus información:

Hay dos posibles razones para el conformismo de una persona. Una es que la conducta de los otros pueden convencerle de que su juicio inicial era erróneo. Otra es que puede querer evitar un castigo (como el rechazo a el ridículo) y obtener una recompensa (como amor y aceptación) del grupo.

Como hemos visto las investigaciones demuestran que cuanto más fe tiene un individuo en la pericia y fiabilidad de otra persona mayor tendencia tiene a seguir su ejemplo y plegarse a su conducta. De este modo, el caballero de aire distinguido será casi con toda certeza más imitado que un tipo harapiento con ojos abiertos de par en par.

El razonamiento es que si un individuo está en una situación ambiental donde debe utilizar la conducta de otras personas como pauta para la suya propia, es probable que repita la conducta recién aprendida en ocasiones similares posteriores.

Cuando la realidad es poco clara los otros se convierten en una fuente primordial de información.

Respuesta a la influencia social:

Hasta aquí hemos descrito dos tipos de conformismo en términos más ó menos acordes con el sentido común. Esta distinción se basaba: a) en si el individuo está movido por recompensas o castigos o por una necesidad de conocer; - b) en la relativa permanencia de la conducta conformista.-

Hay tres tipos de respuesta a la influencia social:

- 1.- Sumisión.- Este término describe óptimamente la conducta de una persona movida por el deseo de obtener una recompensa o evitar un castigo. Esta conducta dura tan to como la promesa de recompensa o evitar un castigo.
- 2.- Identificación: Esta es una respuesta a la influencia social provocada por el deseo de que un individuo tiene de parecerse a quien lo influye. En la identifi cación, como en la sumisión el individuo no se comporta de un modo específico, por tal su conducta es intrínsecamente satisfactoria; adopta una conducta concreta por que lo sitúa en una relación satisfactoria de autodefinición, hacia la persona o personas con las cuales se está identificando. La identificación se distingue de la sumisión porque el individuo llega a creer en las opiniones o valores adoptados aunque su fé en ellos no sea muy fuerte.
- 3.- Internalización.- La internalización de un valor o una creencia es la res- puesta más permanente y de más profundas raíces a la influencia social. El móvil para internalizar una creencia específica es el deseo de estar en lo cierto, por lo mismo, la recompensa de esa fé es intrínseca. Si la persona que proporciona la influencia parece fidedigna y de buen juicio, aceptamos la creencia por lo cual aboga y la integramos en nuestro propio sistema de valores o una vez que for ma parte de nuestro sistema, la independiza de su fuente y se convierte en algo muy resistente al cambio.

Rasgos diferenciales de las 3 respuestas a la influencia social:

La sumisión es la menos duradera y la de menor efecto sobre el indivi- duo, porque las personas se someten simplemente para obtener una recompensa o pa- ra evitar un castigo.

Las recompensas o los castigos continuos no son necesarios para la - respuesta o influencia social que llamamos identificación.

La persona con quien se identifica el individuo no necesita en modo- alguno estar presente, solo es necesario que el individuo desee ser semejante a - ella.

La internalización es la respuesta más estable a la influencia social, precisamente porque el deseo de estar en lo cierto es una fuerza tan poderosa y — autojustificadora que no depende de una constante vigilancia ni forma de recompensar o castigos (como acontece en la sumisión) ni de continua estima por otra persona o grupo (como acontece en la identificación).

Con la internalización se observa *más* flexibilidad en la conducta.

En la sumisión el componente importante es el poder.

En la identificación el componente crucial es el atractivo de la persona con la cual se identifica el individuo. Puesto que el individuo se identifica con el modelo, quiere tener sus mismas opiniones.

En la internalización el componente principal es la credibilidad de quien suministra la información.

CAPITULO III

AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 1000

1.- ANTECEDENTES:

A través del tiempo el desarrollo del transporte se ha dado en una forma muy provechosa y de gran beneficio para la sociedad, el transporte en sí se encierra en el sector servicios y aunque van a la par el transporte aéreo, marítimo, férreo y terrestre la importancia e interés para este trabajo es el transporte terrestre de Autobuses Urbanos en la Ciudad de México.

En el año de 1923 nace la primera Alianza de Camioneros de México, A.-C., en el cual era representado por su Secretario General ó Presidente de la Alianza, la cual corría por diferentes rutas de la ciudad, cada ruta estaba asignada a una línea que se trazaban de acuerdo a su conveniencia.

Para el año de 1958 se crea la Unión de Permisos de Transporte de pasajeros en camiones y autobuses en el D.F., esta Unión funcionaba similar a la primer alianza de camioneros.

Para el año de 1961 la Alianza de Camioneros de México, A.C., se expandió más con las siguientes rutas las cuales se dividieron por grupos, a su vez a estos grupos se les conocía como "Líneas Urbanas del Distrito Federal".

GRUPO 1, que constaba de tres rutas las cuales eran:

"Grupo Clasa, S. A. de C. V.

GRUPO 2, que constaba de dos rutas las cuales eran:

"AUTOTRANSPORTES XOCHIMILCO, S.A. DE C.V.

GRUPO 3, que constaba de siete rutas que eran:

"Autobuses Villa A. Obregón, S.A. de C.V."

GRUPO 4, que constaba de tres rutas, y eran:

"Grupo Villa Lindavista, S. A. de C.V."

GRUPO 5, que constaba de tres rutas, que són:

"Transportes del Sureste del D.F., S.A. de C.V."

GRUPO 6, que constaba de cuatro rutas, era:

"Transportes Metropolitanos Niño Perdido Alamos, S.A. de C.V."

GRUPO 7, que constaba de seis rutas, era:

"Autobuses Coyoacán Cuauhtémoc Guerrero, S.A. de C.V."

GRUPO 8, que constaba de tres rutas, era:

"Transportes Circuito Hospitales, S.A. de C.V."

GRUPO 9, que constaba de Cuatro rutas, era:

"Autobuses San Angel INN, Insurgentes, Bellas Artes, Colonia del Valle Coyoacán, S.A. de C.V."

grupo 10, que constaba de cuatro rutas, eran:

"Autobuses Hipódromo Juárez San Pedro, S.A. de C.V"

GRUPO 11, que constaba de cuatro rutas, era:

"Autobuses General Anaya La Magdalena Contreras, S.A. de C.V."

GRUPO 12, que constaba de siete rutas, era:

"Autobuses Azcapotzalco, Estado de México, S.A. de C.V."

GRUPO 13, que constaba de tres rutas, era:

"Transportes Urbanos de pasajeros Circunvalación, San Rafael Roma, S.A. de C.V."

GRUPO 14, que constaba de seis rutas, era:

"Constituyentes, Puerto Aereo, Peralvillo Cozumel, Santa María Colonias, S.A. de C.V."

GRUPO 15, que constaba de tres rutas, era:

"Peralvillo Viga Colonias Rastro, S.A. de C.V."

GRUPO 16, que constaba de dos rutas, era:

"Autobuses de Oriente San Rafael Aviación Indianilla Nonoalco, S.A. de C.V."

GRUPO 17, que constaba de cuatro rutas, era:

"Lineas Unidas de Autobuses Urbanos de Azcapotzalco, S.A. de C.V."

GRUPO 18, que constaba de cuatro rutas, era:

"Autobuses Peralvillo Tlalnepantla Cuauhtepac La Villa, S.A. de C.V."

GRUPO 19, que constaba de tres rutas, era:

"México Tacuba Huixquilucan, S.A. de C.V."

GRUPO 20, que constaba de seis rutas, era:

"Autotransportes del Norte del Distrito Federal, S.A. de C.V."

Estas rutas eran ortogonales, las cuales fueron propuestas por el Re g e n t e de la Ciudad para otorgar un aumento de pasaje; de momento se aceptó para ver la rentabilidad de la ruta, pero no estaban convencidos por lo largo de las r u t a s.

Esto trajo consigo la municipalización del transporte después de que se tenía a prueba varias rutas que eran las primeras que empezaron a correr.

En consecuencia el Servicio de Autotransportes Urbanos de pasajeros Ruta 100, que en ese entonces fue gratuito para ver como funcionaba, en esas r u t a s ortogonales y para ver que tan fluido era el pasaje que llevaban.

En Septiembre de 1981, se da un hecho la municipalización del t r a n s p o r t e en el cual se revocan las concesiones otorgadas a particulares, es decir - Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100 tiene la concesión de explotar todas las rutas que en ese entonces corrían los permisionarios.

2.- DESARROLLO:

En este punto mencionaremos el desarrollo de Autotransportes Urbanos de pasajeros Ruta 100 de una manera amplia y concreta.

Hoy en día el transporte representa una de las graves problemas que enfrenta la Ciudad de México, por encontrarse densamente poblada.

Por tal motivo, las autoridades del departamento del Distrito Federal decidieron el dar solución a tan grave problema dando instrucciones para la elaboración de un Sistema integral de vialidad y transporte urbano, el cual lleva a cabo, la planeación y organización de sus servicios de transporte colectivo procurando que este sea funcional, seguro, eficiente y que opere en rutas directas.

Es por eso que por decreto presidencial el 3 de Agosto de 1981, se crea el organismo Autotransportes urbanos de pasajeros R-100, publicado en el diario oficial de fecha 18 de Agosto del mismo año.

Aportando este sistema una red de 260 rutas, con una longitud de 6,700 Kilómetros de recorrido diarios que comunican a cualquier punto de la ciudad de México, incluyendo sus zonas periféricas del Distrito Federal con un mínimo de transbordos.

El objetivo primordial de Ruta 100 era el de la prestación del servicio público de transportación de pasajeros en forma económica, suficiente y eficiente, tanto para el Distrito Federal como para las zonas conurbanas.

Para cumplir con ese objetivo el organismo contaba en esa fecha con un parque vehicular de 7,500 unidades y 22,500 trabajadores entre personal de base y de confianza.

Desde el inicio de Ruta 100 hasta la fecha han existido tres directores Generales, siendo el primero con nombramiento Oficial Fluctuoso López Cárdenas, el segundo fué Isaac Osorio Corpi y el tercero y que hasta la fecha sigue al frente de la direc-

ción es el Lic. Roberto Peña Villanueva.

El organismo en sus seis años de vida, se ha distinguido porque todos sus directores le han dado prioridad y dinámica a aumentar el parque vehicular y darle un mantenimiento preventivo para evitar el caer en los mantenimientos correctivos, ya que por su naturaleza son costosos y largos de solucionar.

En la administración y dirección del Lic. Fluctuoso López Cárdenas, fue en el periodo donde el sindicato de Ruta 100 (sutaur 100) tomo la fuerza que hasta el momento gracias a él tiene, esto se debía a la blandeza y tibieza de parte del Licenciado López Cárdenas, ya que todo lo que pedía el sindicato por insignificante que fuera los complacía y se los daba para que no hubiera problemas entre las dos partes.

En la administración del Lic. Isaac Osorio Corpi se distinguió y sobresalió el apoyo que le dió al personal de confianza, ya que en ese tiempo no había el suficiente personal para que desempeñara puestos de esa magnitud; casi no le puso el interés que en la anterior administración se le tenía al personal de base.

En la actual administración del Lic. Roberto Peña Villanueva se ha tratado de equilibrar los intereses de las dos partes para que se pueda trabajar como en un equipo y con el apoyo de uno y otro; se distinguió en que implantó el sistema de controlar las entradas y salidas por medio de chequeo del tiempo del personal de confianza, lo cual se le reprochó en gran parte.

En sí las tres administraciones se han distinguido también en que han tratado de optimizar sus recursos tanto materiales, económicos y sobre todo humanos.

En la actualidad el organismo cuenta aproximadamente con 12,000 unidades en ruta, debido a la ampliación de rutas y el interés que se le ha puesto para ofrecer un servicio de transporte a las masas en la ciudad de México.

También cuenta aproximadamente con 5,000 personas de confianza -- entre oficinas centrales y modulos, y 25,000 personas de base, las -- cuales todas y cada una de ellas ponen todo lo que está de su parte -- para sacar adelante esta empresa aumentando productividad y disminu-- yendo sus costos.

A lo largo de las tres administraciones el organismo ha atravesado por varias intransigencias ó problemas de los cuales al ser una empresa descentralizada y por ende paraestatal, estuvo expuesta a la crisis que acayo al gobierno, lo cual lo obligó a vender empresas paraestatales y disminuir así el subsidio que se le otorgaba a las mismas, pero a base de optimizar los recursos se ha podido salir adelante a pesar de la falta de presupuesto en el cual está metido el organismo, y que en un determinado momento que no se pueda canalizar pueda traer consigo la liquidación de la empresa.

El desarrollo del organismo también se ha observado dentro de sus departamentos; se ha tenido por necesidad de la propia empresa que instalar ó incrementar nuevas areas de trabajo, para así poder sacar adelante al organismo en base a trabajo productivo de nuevos empleados que se les contrata para esos fines.

Ese es otro punto importante en el desarrollo de la empresa -- ya que una característica esencial es el producir empleo a granel, para así contribuir en la disminución del desempleo.

A continuación se explica y se anota la estructura organizativa por el cual funciona y esta jerarquizada Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta 100.

3.- Estructura Organizacional:

A la fecha se cuenta con una estructura organizacional que contempla las siguientes areas administrativas:

- Dirección General
- Dirección de Administración
- Dirección de Abastecimientos
- Dirección de Finanzas
- Dirección Técnica
- Dirección de Operación
- Contraloría Interna
- Unidad Jurídica
- Unidad de comunicación y Relaciones Públicas
- Control de Gestión
- Coordinaciones Divisionales
- Gerencias Modulares

Para tener una idea clara de las actividades que realizan cada unidad administrativa, se comentará brevemente su ambito de competencias.

DIRECCION GENERAL:

Tiene bajo su responsabilidad planear, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros del organismo para proporcionar suficiente y eficientemente la transportación colectiva de pasajeros en autobuses en el Distrito Federal y zonas conurbanas.

DIRECCION DE ADMINISTRACION:

Coordina los aspectos de administración y recursos humanos, organización desarrollo de sistemas, relaciones laborales y prestación de servicios generales.

DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS:

Se encarga de efectuar oportuna y adecuadamente los procesos de adquisición, almacenaje y distribución de los bienes y servicios solicitados por las diferentes áreas, supervisando que estos se realicen en concordancia con las normas y lineamientos establecidos.

DIRECCION DE FINANZAS:

Es la responsable de coordinar y supervisar la planeación financiera y la programación del presupuesto de todas las áreas que conforman el organismo, optimizando el control de los ingresos y egresos -- así como contabilizar eficazmente los registros para formular los estados financieros e informes consolidados.

DIRECCION TECNICA:

Se encarga de proporcionar oportunamente los recursos técnicos necesarios para mantener en óptimas condiciones de operación los autobuses y equipos automotores, talleres e instalaciones físicas del organismo, así como coordinar y supervisar la reconstrucción de Unidades y sus partes.

DIRECCION DE OPERACION:

Coordina la prestación adecuada del servicio de transporte urbano público a cargo del organismo, mediante la programación y control de rutas en el área metropolitana y zonas conurbanas, así como supervisar la vigilancia y seguridad de oficinas centrales y módulos.

CONTRALORIA INTERNA:

Es la responsable de vigilar el manejo de los ingresos y egresos del organismo, así como el cumplimiento de sus objetivos y atribuciones mediante la práctica de visitas inspecciones y auditorías, en los términos de las disposiciones gubernamentales aplicadas.

UNIDAD JURIDICA:

Es la facultada para representar legalmente al organismo en los juicios de cualquier índole ante autoridades judiciales o administrativas y en las controversias que se susciten, relacionadas con las actividades generales del mismo, así como auxiliar a todas las áreas de Ruta 100 en los problemas, tanto de representación como de interpretación jurídica.

UNIDAD DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS:

Tiene como fundamento principal mantener y mejorar la imagen del organismo a través del establecimiento de relaciones armonicas con los representantes de los diversos medios de comunicación masiva, así como dar la atención y seguimiento de las quejas y sugerencias de los usuarios y cubrir los eventos públicos en que participen funcionarios de Ruta 100.

UNIDAD DE CONTROL DE GESTION:

Es la responsable de establecer normas para la integración y actualización de los programas de trabajo de las diversas áreas del organismo, vigilando el estricto cumplimiento de los mismos.

COORDINACIONES DIVISIONALES:

Son seis y se encargan de dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de las gerencias modulares a su cargo, para proporcionar suficiente y eficientemente la transportación colectiva de pasajeros en la zona geográfica correspondiente.

GERENCIAS MODULARES:

Son 38 Gerencias, ubicadas en diversas zonas del área metropolitana, quienes son encargadas de prestar directamente el servicio de transporte urbano de pasajeros y están integradas por cinco áreas administrativas a nivel departamento, siendo estas: de abastecimiento, finanzas, técnico y de operación dependiendo en forma directa de la

coordinación divisional.

4.- Creación e Independencia del SUTAU 100

En la época de los permisionarios estos estaban afiliados a la CTM, lo cual para ellos resultaba una desventaja, ya que se decía y se rumoraba que estos eran explotados por este Congreso de Trabajadores.

En el año de 1981, cuando el sistema camionero pasó a ser parte del Gobierno los permisionarios no ocultaban su alegría, ya que aunque ya no eran los dueños pensaban que la empresa la administrarían, en gran medida esto lo hacían con el fin de desligarse de la CTM.

Una vez que el Sistema camionero formaba parte única del gobierno, los choferes se organizaron para una lucha ó movimiento con el fin de obtener un sindicato independiente, en el cual ya no se le iba a explotar a los miles de choferes.

En la plaza del cortijo se reunieron los camioneros a las once de la noche, y ya todos reunidos en el lugar citado, y en la fecha - 15 de enero de 1982 ningún camión trabajó, es decir el D.F., sufrió un paro camionero, estallaba la huelga de Autobuses de pasajeros.

Para que acabara la huelga se dieron varias soluciones para que se resolvieran todas esas situaciones y no hubiera más huelgas; dentro de las soluciones más importantes era el organizar un sindicato independiente para resolver situaciones como la explotación a la que eran sometidos.

Además que los choferes ya no iban a estar ajustados al boletaje vendido, ya que se les iba a retribuir con un salario por un servicio prestado.

En ese sindicato se iban a incluir a gente ó personal administrativo, de mantenimiento y operación, así como el necesario para el funcionamiento adecuado tanto de la empresa como del propio sindicato.

Y lo más importante era que se les reconociera a ese sindicato como lícito y que se ajustara a lo establecido por ley.

Una vez que fué conquistado su sindicato independiente el cual fué llamado Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes urbanos de Pasajeros Ruta 100 (SUTAUUR 100), se buscó la primera renovación de las condiciones de trabajo; en fecha 21 de abril de 1983 el SUTAUUR 100 triunfaba en su primera renovación de las condiciones estando al frente de la empresa u organismo el Lic. Fluctuoso Lóñez - Cárdenas; estas condiciones, como está estipulado en la ley Federal del Trabajo está sujeto a revisión año por año.

5.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUTAUUR 100.

Hasta el momento el SUTAUUR 100 está regido y formado por las siguientes jerarquías y representaciones.

1.- Comité Ejecutivo Central del Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de pasajeros R-100

- a) Secretario General - Secretario General Adjunto
- b) Secretario de trabajo y conflictos - adjunto
- c) Secretario de interior y Actas - adjunto
- D) Secretario de Organización y estadísticas - adjunto
- e) Secretario Tesorero - adjunto
- f) Secretario de Educación, cultura y propaganda - adjunto
- g) Secretario de fomento deportivo - adjunto
- h) Secretario de previsión social - adjunto
- i) Secretario de cooperativas - adjunto
- j) Secretario de tráfico vial y gestoría - adjunto
- k) Secretario de vivienda y prestaciones sociales - adjunto

- l) Secretario de Investigaciones técnico laborales - adjunto
- ll) Secretario de acción sindical - adjunto
- m) Secretario de actividades turísticas y recreativas - adjunto
- n) Secretario de acción política - adjunto

2.- Comisión de Honor y Justicia:

- a) Presidente
- B) Secretario
- c) Vocal

3.- Comisión de vigilancia y Fiscalización

- a) Presidente
- b) Secretario
- c) Vocal

4.- Comisión de escalafón

- a) Presidente
- b) Secretario
- c) Vocal

5.- Comisión de higiene y seguridad

- a) Presidente
- b) Secretario

Así mismo cada módulo tiene un representante sindical y un delegado para cubrir necesidades y resolver problemas laborales de los trabajadores de base.

6.- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO:

Estas son las condiciones generales de trabajo de Autotransportes Urganos de Pasajeros Ruta 100; Organismo público descentralizado, en el periodo que comprende de mayo 3 de 1987 a Mayo 2 de 1988, durante este periodo estas condiciones tienen una validéz legal y una vez cumplida la fecha se proseguirá a una nueva revisión laboral de las condiciones.

Estas condiciones constan de Dieciseis capítulos y transitorios, a continuación se enuncia los diversos capítulos mencionando solamente la cantidad de artículos comprendidos por cada capítulo.

Capítulo I.- Generalidades. Artículos del 1^a al 7^a

Capítulo II.- De la clasificación de los trabajadores del artículo 8^a al 11^a

Capítulo III.- Requisitos de ingreso al organismo. del Artículo 12^o al 23^o

Capítulo IV.- De la suspensión de los efectos del nombramiento. Artículo 24^a

Capítulo V.- De la terminación de los efectos del nombramiento del Artículo 25^o al 26^o

Capítulo VI.- De las jornadas de trabajo. del Artículo 27^o al 45^o

Capítulo VII.- De las vacaciones, descansos y permisos. del Artículo 46^o al 53^o

Capítulo VIII.- De la intensidad y calidad del trabajo. del Artículo 54^o al 64^o

Capítulo IX.- Del salario y normas de protección.- del Artículo 65^o al 79^o

Capítulo X.- De la normatividad de los accidentes. Del Artículo 80^o al 89^o

Capítulo XI.- De los derechos, obligaciones o sanciones de los trabajadores. De l artículo 90° al 95°

Capítulo XII.- Obligaciones y facultades del titular. Del Artículo 96ª al 111ª

Capítulo XIII.- De las enfermedades no profesionales. Del Artículo 112° al 115°

Capítulo XIV.- De los exámenes médicos.- Artículo 116ª

Capítulo XV.- De las prestaciones sociales y económicas. del Artículo 117ª al 138ª

Capítulo XVI.- Del escalafón. del artículo 139° al 144°

Transitorios que consta de 17 artículos.

C A P I T U L O I V

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE

1.- Importancia de las Relaciones Humanas en diversos ambientes:

Se puede decir que el hombre, para desarrollarse oportunamente y enriquecer su personalidad, necesita relacionarse con los demás y a medida que su campo de interacción se va ampliando, su experiencia se enriquece y su personalidad adquiere estimas de madurez.

Si se tiene presente que el hombre es un producto social se entenderá entonces que los seres humanos tenemos necesidad de convivir con los demás, identificarnos con un tipo de sociedades y sentirnos aceptados e involucrados a un grupo determinado, grupo que cada uno de nosotros elija obedeciendo a muy particulares motivaciones.

Dichas motivaciones nacen porque cada individuo al interactuarse con un grupo adopta conductas y aptitudes conscientes, sólo que detrás de estas existen otras de carácter inconciente que sutilmente -- van normando y dirigiendo dichas conductas. Se considera en la actualidad que gran parte de la interacción humana se hace cada vez más -- complicada por las actitudes de carácter inconciente; y que esta interacción puede mejorar notablemente si tales actitudes inconcientes son traídas a la conciencia de los integrantes del grupo, de tal manera que estos puedan captar y comprender mejor cuales son sus verdaderos pensamientos, deseos y actitudes hacia los demás y hacia ellos mismos.

Se puede decir que todos necesitamos de los demás por razón de la diferencia de conocimientos, habilidades y posibilidades que cada quien tiene, pero es lo que obliga a buscar las formas de ayuda mutua que dan lugar a la aparición y práctica de las relaciones humanas.

Ambiente estable de las relaciones humanas:

El hombre como ser sociable tiene necesidad de relacionarse con el mundo que lo rodea y siempre buscará la forma de mantener relaciones con sus semejantes. Las manifestaciones de las relaciones humanas tienen su expresión más amplia en la organización, el hombre se organiza para satisfacer mejor sus necesidades, ya que aislado no podría vencer la resistencia que le pone el medio cuando trata de lograr sus propósitos, por eso es que busca el contacto con los demás.

Las relaciones humanas se inician en el hogar, donde las personas pueden encontrar la satisfacción de sus necesidades, para lo cual ha de establecer una constante relación con los miembros de su familia.

Estas relaciones se amplian gradualmente a los diferentes ambientes sociales que enmarcan casi la totalidad de las actividades del ser humano, como son la escuela las funciones laborales, los grupos de amigos, clubes, partidos políticos, etc.

Estos ambitos están estrechamente relacionados y sus funciones determinan, en gran parte, nuestra vida, de ahí que nuestro bienestar depende entre otras causas, de la forma en que podamos establecer relaciones con los demás. Por eso es necesario buscar los medios adecuados para conseguirlo, teniendo en cuenta que las actitudes que seguimos deben seleccionarse para impedir que se formen barreras que obstruyan la comunicación.

La falta de una buena comunicación dá lugar a que muchas actitudes sean mal interpretadas y provoquen conflictos en nuestras relaciones con los demás.

Comportamiento del Personal de Ruta 100 en las Relaciones Humanas

Como todo ser humano el personal tanto de base como de confianza de Ruta 100, necesita trabajar en grupos para poder tener una buena armonía y coordinación de esfuerzos para así poder incrementar su productividad laboral.

De hecho toda persona necesita pertenecer a un grupo y adaptarse a él, independientemente de que estos grupos sean primarios, secundarios ó de encuentro.

En una ocasión platicando con un trabajador del módulo 16 de Ruta 100, me contaba que de acuerdo a las características y costumbres de él mismo, no sabía que estaba haciendo en ese empleo porque el ambiente que existe dentro de los módulos es un poco pesado, pero que él tenía que adaptarse a las circunstancias, costumbres y necesidades del grupo, ya que si no lo hacía como sucede en los grupos de trabajo lo desligarían y no lo tomarían en cuenta y no podría trabajar a gusto.

Esto es un vivo ejemplo de lo importante de trabajar en grupos, ya que como todo tiene sus ventajas y desventajas.

Y es que cuando se trabaja en grupo hay un poco más de confianza entre los mismos y un apoyo bastante fuerte entre todos y cada uno de los integrantes del grupo.

Un ejemplo muy bueno de esto se puede citar a un Jefe de almácén del Módulo 5, me comentaba que la gente de base sólo se sentía fuerte cuando se encontraban en grupo y que individualmente se restaban todas sus posibilidades de protesta a la que ellos están acostumbrados.

Dentro de los módulos de Ruta 100 se puede observar varios grupos informales de los cuales se pueden encontrar los grupos de gente trabajadora, los grupos de gente conflictiva y los grupos de gente pasiva.- A cada uno de estos grupos toda la gente se adapta con el que más se identifica ó el que más influencia tenga sobre los demás; por lo regular el grupo que más sobresale de los tres es el grupo conflictivo, ya que en ese grupo se encuentra gente que exige demasiado a la empresa - sin dar en su misma equivalencia lo mismo, además que envuelven a la gente en varias situaciones que en su mayoría (viéndolo desde el punto de vista organización) son más perjudiciales que beneficiosas.

Un ejemplo muy claro es el que se ve en los almacenes modulares, donde la gente, entre ellos mecánicos, hojalateros, operadores, etc., por medio de su delegado sindical ó en su caso ellos mismos, van al almacén a exigir refacciones de las cuales luego no toman en cuenta - las otras necesidades de otros mecánicos ú operadores de otras refacciones y además que a veces no se puede conseguir esa refacción ó simplemente no hay presupuesto para cubrir todas las necesidades del módulo.

En una ocasión un Jefe de almacén del Módulo 29 en una entrevista con él, me comentó que por haber negado refacciones por falta de - presupuesto lo subieron al sindicato y lo amenazaron de echarlo del - módulo si no les cubría todas sus necesidades, cueste lo que cueste.

Ahí se ve la influencia que tienen las personas del sindicato - en los módulos, y esto regula el comportamiento de los demás incluyendo trabajadores de base y de confianza.

Una parte en la cual la empresa ha cometido un error es en no tomar en cuenta al personal de base en la toma de decisiones, ya que la actitud tomada por el organismo es que las decisiones son tomadas del nivel administrativo hacia arriba, aquí se rompe la armonía y la relación que pueda existir entre patrones y trabajadores.

En el módulo 33 sucedió un caso distinto, ya que en una ocasión el Gerente del módulo tomó en cuenta a su personal a tal grado que -- cuando fueron al almacén de ese módulo personal de Ruta 100 a llevarse refacciones obsoletas le llamó a la gente más capaz de ese módulo a nivel de base para que ellos dieran su opinión de que era necesario y que era lo que se podían llevar. A esto le pregunté al Gerente el porqué les había comunicado esto a sus trabajadores, a lo que me respondió "En estas situaciones me gusta hacer que mi gente participe en las decisiones de la empresa independientemente que sean de base o de confianza, ya que así se sienten satisfechos con su labor y -- así aumentan su productividad y sacan adelante esta empresa que nos -- hace falta".

Esta actividad es muy buena, ya que tenemos a nuestros trabajadores contentos y así, puede haber la confianza necesaria para poder trabajar correctamente y a gusto.

Una relación que es parte esencial para el buen desempeño de -- los trabajadores es la confianza, y no la confianza individual sino -- la confianza grupal. En Ruta 100 existe una gran desconfianza entre empresa y sindicato a tal grado que es una lucha constante que no les importa perjudicar a los demás empleados que directa o indirectamente les afecta este tipo de situaciones.

En el módulo SIN platicando con unos almacensitas y mecánicos decían que no los dejaban tener ninguna relación con el personal de confianza dentro ni fuera del módulo y me pusieron un ejemplo en el cual una mujer de intendencia salió con un trabajador de confianza pero muy aparte del módulo y no supieron como llegó este acto a oídos del sindicato y mandaron tres días a la mujer de castigo por haber tenido contacto con un trabajador de confianza.

Esta actitud en vez de ser provechosa es por demás perjudicial, ya que estanca el desarrollo de Ruta 100, porque esto es un equipo - donde todos y cada uno de los trabajadores y empleados ponen algo de ellos para que esta empresa salga adelante, y definitivamente este tipo de actitudes no traen nada bueno.

2.- Personalidad:

La personalidad ha sido motivo de estudio de diversas corrientes y teorías psicológicas que han tratado de describirla y explicarla, - por lo que no existe un concepto único; sin embargo, se mencionan a continuación dos conceptos que enfatizan la personalidad como unidad integrada en tres aspectos: el biológico, el psicológico y el social.

a) La personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característico.

Este concepto es interpretado en la forma siguiente: "La frase organización dinámica enfatiza el hecho de que la personalidad está en continuo cambio y desarrollo, aunque al mismo tiempo exista una organización sistemática que reúne y comparte varios componentes de la personalidad." "Los sistemas psicofísicos están constituidos por el conjunto de hábitos, actitudes, estados emocionales, sentimientos, motivaciones, que son de índole psicológica pero que tienen una base biológica-

que comprende aspectos neurofisiológicos, endocrinológicos, etc., que son el resultado de los aprendizajes y experiencias del sujeto.

b) El concepto de personalidad se relaciona con la organización -- global de la adaptación del individuo en cualquier circunstancia.

Es una especie de corte o sección transversal de las necesidades o impulsos, de las reacciones emocionales y de las respuestas en cada tipo de situación en la vida, que integran una norma de conducta organizada, que es característica de la persona.

La personalidad también representa la estabilidad de ciertos rangos de la actividad durante los cambios y modificadores de la adaptación. Aunque algunas respuestas cambien, las normas generales mantienen su identidad y aparecen ante los demás como rasgos distintivos de la personalidad.

En resumen la personalidad es lo que caracteriza a cada persona como la manifestación de la unidad biopsicosocial: es una conjunción de lo biológico con lo psicológico a la que incorporan las influencias del medio ambiente sobre el sujeto. Esto implica la integración de una Unidad completa que se encuentra articulada al mundo en que participa el individuo.

Elementos que integran la personalidad:

Los elementos que integran la personalidad son el biológico, el psicológico y el social. Dichos elementos actúan como un todo integrado y hacen que el individuo se manifieste como una unidad biopsicosocial.

En la inteligencia de estos elementos concurren tanto la herencia como el ambiente.

La herencia es un factor definitivo en la determinación de muchos de los aspectos físicos, como peso y la estatura, que se manifiestan dentro de las características del elemento biológico de la personalidad así como el sistema glandular y la estatura orgánica que determinarán las posibilidades de la actividad mental.

El ambiente a determinar el grado en que se han de desarrollar nuestras potencialidades y características personales al adquirir del mismo diversas influencias producidas por factores físicos y sociales.

El sistema de la personalidad es, pues un producto complejo de dotación biológica y modelación cultural tendiente a una evolución y desarrollo.

Diferencias Individuales:

Desde el punto de vista biopsicosocial, las diferencias individuales son las variantes respecto a ciertas características o conjunto de rasgos biológicos, psicológicos y sociales, las que determinan que cada ser humano sea diferente entre los miembros de un grupo e incluso en el mismo individuo en etapas específicas de su desarrollo.

Cabe mencionar algunos factores que determinan las diferencias individuales, tomando en cuenta que la integración social, tiene como base el organismo biológico y el contorno psicológico el cual se haya vinculado el yo, así como el medio ambiente en que actúa en una constante y recíproca interacción.

Factor

Biológicos

Características

Estatura
Pigmentación
Compleción
Estructura
Capacidad torácica
Glándulas
Sistema nervioso

Psicológicos

Inteligencia
Capacidad
Habilidad
Memoria
Juicio
Confianza
Tenacidad
Agresividad
Imaginación
Ingenio
Responsabilidad

Sociales

Cultura
Economía
Nacionalidad
Educación
Idioma
Religión
Tradiciones
Hábitos
Estatus

Mecanismos de defensa:

Aunque el individuo nace para triunfar, no es menos cierto que nace indefenso y dependiente por completo del medio ambiente.

Kaven Horney decía "La promoción de una personalidad falsa es siempre posible a expensas de la personalidad real; esta última es - tratada con desdén o, a lo más, como una pariente pobre".

Es decir, en Ruta 100 es muy común que sus trabajadores tomen actitudes o papeles que no le corresponden y que no van acordes con su personalidad.

En una ocasión tuve la oportunidad de observar la actitud que tomaban unos mecánicos del módulo 31, en la cual trataban de ocultar su ignorancia y capacidad en algunos aspectos laborales que les involucraba directamente, resulta que cuando estaban arreglando una máquina no sabían darle el uso adecuado a la herramienta con las cuales estaban desarmando y armando el motor, para esto el jefe de herramienta

les hizo notar su error y estas personas le empezaron a sacar una serie de anécdotas que según uno de ellos era un especialista en el armado y desarme de los motores en otras empresas de mayor importancia que donde estaban, así que hizo caso omiso de la observación hecha y siguió trabajando como si nada hubiera pasado.

En consecuencia esta actitud ó comportamiento tomado por esta persona da la sensación de ser un perdedor cien por ciento, ya que -- cuando un individuo es perdedor, no usa su inteligencia adecuadamente; hace mal uso de ella cuando racionaliza o cuando intelectualiza; en el primer caso, ofrece disculpas para hacer que sus actos sean admisibles; en el segundo, intenta engañar a los demás con su verbosidad. En consecuencia muchas de sus posibilidades permanecen latentes, irrealizadas e ignoradas.

Los mecanismos de defensa seleccionados son:

- a) Regresión; b) Proyección; c) Negación; d) Compensación; e) Racionalización; f) Identificación; g) fijación.

Rasgos diferenciales del personal de Ruta 100

En primera instancia se puede decir que los trabajadores de este organismo difieren unos de otros ya que podemos identificarlas por medio de las teorías gerenciales, y es que existen entre ellas personas que entran tanto en la teoría X, Y, Z. Es decir hay gente que no le gusta trabajar y si lo hace es por la retribución económica y no por la satisfacción de realizar bien una actividad en la cual ellos son -- responsables directos.

En una ocasión platicando con un analista de inventarios del organismo, me comentaba que en el módulo 34 hay un Kardista, el cual es una persona totalente irresponsable, ya que no cumple con sus obligaciones estipuladas y en este caso viola los artículos anotados en las condiciones laborales en el capítulo que habla de la intensidad y calidad del trabajo; sucede que esta persona va atrazada en la documentación de la cual es su responsabilidad elaborar y ese atrazo asciende hasta casi dos meses lo cual representa cien por ciento perjudicial a la empresa en todos los aspectos.

En otro módulo resulta todo lo contrario, porque hay un kardista el cual va al día en su trabajo, además de ser capaz en el mismo y tener una iniciativa propia, ya que directa o indirectamente contribuye a los objetivos de la empresa; se pone a esta persona como todo lo contrario al anterior, porque esta conciente de sus obligaciones y responsabilidades, por ejemplo en las vacaciones gozadas por este Kardista el módulo sufrió un atrazo en el vaciado de sus notas a su Kardex aproximadamente de un mes, al regresar esta persona de vacaciones sólo le bastó una semana para ponerse al corriente; eso es productividad.

Otro buen ejemplo que podemos poner es lo que sucede en el Módulo de Auxilio mecánico, donde el personal de base del almacén son personas las cuales no necesitan de una orden específica de sus superiores para poder cumplir con su obligación y más, es decir es gente que le gusta sentirse importante, que se le informe y que se le reconozcan sus méritos, además de que existe una característica esencial de la productividad que son la confianza y la intimidad.

Otro rasgo importante que resalta dentro de los trabajadores del organismo es el conformismo, ya que muchos se ajustan a la influencia ejercida por los demás.

Por lo regular la influencia social a la que se ejercen los trabajadores son a la sumisión ya que normalmente lo hacen por los beneficios obtenidos. Esta sumisión por lo regular se le es a su sindicato, además de que se identifican demasiado con esa influencia y la internalizan.

La personalidad de las personas también varía en las influencias culturales y del medio a la que son ejercidos, se dice que influencias culturales porque todos los trabajadores tanto mecánicos, operadores, etc., se identifican en sus actitudes, y valores ya que se puede decir que surgen de un mismo nivel; influencias del medio porque se encuentran en un lugar donde el ambiente que se respira a pesar de ser un poco vicioso es el mismo entre todos.

Un aspecto bien elocuente es en la elección de sus delegados sindicales de todos y cada uno de los módulos, por lo regular eligen a la persona que mas les agrada, que hable más y que sea una persona decidida, se puede decir que muy superficialmente aplican la técnica de la estructura sociométrica.

Muchas personas además utilizan ó aplican indirectamente el análisis transaccional; por lo regular las que más se dan son las cruzadas, ya que siempre dice cosas que llevan otra intención que perjudican a terceras personas; es por lo regular lo que hacen en los módulos los delegados sindicales para destituir a los Jefes de almacén ó de Departamento.

Otro papel que juegan en los módulos es el de análisis de Guiones ya que todos juegan un papel como los mejores actores, es decir que la personalidad que denotan es de gente voluble, porque es gente que sabe trabajar como los mejores, pero eso sucede cuando quieren, porque ---- cuando no se tardan hasta dos días para sacar una unidad la cual la -- pueden sacar en medio día.

En una ocasión le pregunté a un Jefe de oficina del módulo 35 de la personalidad de los trabajadores del módulo, a lo que me contestó:- "La personalidad a la que ha sido sujeta esta gente es de prepotencia, y esto se debe a que su sindicato los solapa demasiado, además de que ellos tienen delirio de inferioridad"

Y así podríamos citar muchos más ejemplos de la personalidad -- que adoptan las personas trabajadoras de Ruta 100.

3.- M O T I V A C I O N

Así como un motor necesita de energía para moverse, el ser huma no necesita de motivos para actuar.

Motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, man tiene la actividad o la modifica.

Los propósitos de la motivación consisten en despertar el inte-rés, estimular el deseo de aprender y dirigir los esfuerzos para al-- canzar metas definidas.

La motivación es una condición interna que mezcla impulsos, pro-pósitos, necesidades e intereses que mueven al individuo a actuar.

Elementos de la motivación:

Toda acción del hombre es producto de estímulos externos y de condiciones bio-psico-sociales; un estímulo puede provocar diferentes reacciones en diferentes personas e incluso en la misma persona dependiendo de las condiciones bio-psico-sociales en las que ésta se encuentra.

Las acciones o comportamientos que las personas desarrollan -- tienen como base una necesidad o interés que las motiva a actuar con la finalidad de lograr un objetivo premeditado.

Quien dice interés, dice necesidad. Todo interés es síntoma -- de una necesidad. Luego los estímulos de motivación deben mantener -- relación con los intereses.

Los intereses del hombre son dinámicos, ya que las necesidades del individuo varían de acuerdo con la fase de evolución biopsíquica, condiciones socioculturales, salud y rasgos de la personalidad.

La necesidad origina un estado de tensión debido a que se rompe el equilibrio orgánico del individuo.

La motivación puede provocar los siguientes pasos:

- a) Se crea una situación de necesidad (motivación), estableciéndose simultáneamente una tensión.
- b) Se vislumbra un objetivo capaz de satisfacer esa necesidad.
- c) Se inicia un esfuerzo o la acción para solucionar la dificultad, de una manera desordenada y ordenada.
- d) Dada la solución, o satisfecha la necesidad, disminuye la tensión y el individuo retiene la dirección o forma de comportamiento, para actuar de una manera más o menos similar en situaciones parecidas.

Existe un factor que nos puede ayudar a que la motivación no decaiga, este es la incentivación.

La incentivación es el hecho de intentar un refuerzo de la motivación. El incentivo es exterior, es el recurso al cual se recurre para que el individuo persista en sus esfuerzos, en el sentido de alcanzar un objetivo o de satisfacer una necesidad.

El individuo actúa movido por necesidades, por sentir necesidad, lo que pasa a constituirse en interés por alguna cosa o por alcanzar algún objetivo; el incentivo es la posibilidad dislumbrada de satisfacción de la necesidad y del interés.

Por ejemplo todos los trabajadores de Ruta 100 están motivados por la estabilidad en el trabajo por el desarrollo personal que llegan a tener y sobre todo por el sueldo que se percibe que es muy bueno a todos los niveles; de una manera u otra esto puede servir como incentivo para salir adelante en los objetivos ó pretenciones que cada uno de ellos se fije.

En los trabajadores de base un incentivo y motivación verdaderamente objetiva y dicho por ellos es el apoyo que les tiene su sindicato, ya que según ellos gracias a él tienen todo lo que desean.

TIPOS DE MOTIVACION.

Existen dos modalidades dentro de la motivación:

- 1.- Positiva: La cual puede ser intrínseca o extrínseca: Motivación -- positiva intrínseca, es aquella en la que el sujeto desarrolla una acción motivado por el interés que esa acción en sí le brinda.

Por ejemplo la satisfacción e interés de los mecánicos de los módulos ó de los operadores de patio al desempeñar su trabajo.

Motivación positiva extrínseca es aquella en la que el sujeto desarrolla una acción motivado por el interés que va a lograr al desarrollar esa determinada acción.

En este caso la acción en sí no es el interés, sino solo el medio para lograr el objetivo propuesto.

El ejemplo más claro es el del ingreso económico que van a obtener, esto se ve en el tiempo extra que acumulan, independientemente - que se aproveche o no ese tiempo que les otorga la empresa al trabajador de base.

2.- Negativa: Puede ser física ó Psicológica:

Motivación negativa de tipo físico: Se presenta cuando una persona sufre privaciones de orden fisiológico o social de alto valor para él si no desempeña una determinada acción.

Un ejemplo muy bueno es el siguiente; el Jefe de Almacén del módulo 41 me comentó que el sindicato fué a exigirle refacciones, lo cual no podía conseguir porque no había recursos entonces el delegado sindical le empezó a gritar y a amenazarlo que en caso de no surtirles lo que ellos le pedía le iban a pedir su baja del módulo.

Motivación negativa de tipo psicológica: Se refiere al hecho - de obligar a una persona a desempeñar una actividad por medio de chantaje psicológico.

Fué lo que sucedió en el módulo 8, donde a los almacenistas del módulo se les interrogó en el sindicato para saber que movimientos había dentro del almacén, a lo cual ellos les preguntaron que cual era la finalidad y se les dijo que era para beneficio propio y de los demás para poder salir adelante con su trabajo, además que quedarían bien con el sindicato.

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Como vimos anteriormente las acciones de los individuos parten de necesidades, por lo que en la medida en que conocamos las necesidades humanas, vamos a poder entender los motivos que impulsan al -- hombre a actuar.

La clasificación más conocida sobre necesidades, es la que nos dá Abraham Maslow.

Para Maslow la necesidad es el estado de un individuo que sufre carencia de algo que él considera como indispensable.

La aspiración es un objeto hacia el cual tiende un individuo en aras de su superación, por lo que en las necesidades existe un elemento de preocupación.

1.- Un individuo debajo de un determinado umbral de nivel vida, está en estado de preocupación y su único fin es satisfacer esas nece-sidades que él percibe como vitales.

Estas necesidades cuando son fundamentales, son conocidas con el nombre de fisiológicas y estan originadas en la estructura del orga--nismo y su mantenimiento: beber, comer, respirar, reproducirse, protejer se de estímulos desagradables para el cuerpo, etc."

En una ocasión le pregunté a unos mecánicos del módulo 12 que cual era la necesidad más grande para desempeñar su trabajo, a lo que el me contestó que influían muchas cosas pero la principal era que si no trabajaban no comína y que para ellos así como para muchas otras personas esa es una de sus necesidades primarias.

Un individuo con necesidades fisiológicas por resolver no puede ver más allá de ellas; además que la satisfacción de este tipo de nece-sidades es importante para mantener el cuerpo en un estado de equili--brio.

2.- Al traspasar las necesidades fisiológicas, el individuo percibe otro tipo de necesidades que aunque son menos apremiantes, exigen ser satisfechas y se consideran como fundamentales; sin embargo, en este segundo nivel de necesidades existe un elemento que no se encuentra en las anteriores: El de la elección.

Este segundo nivel de necesidades es denominado por Maslow como necesidades de seguridad, las cuales se vuelven predominantes una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores de Ruta 100, la necesidad de seguridad que realmente se debe de tomar muy en cuenta y - que además hacen lo posible por satisfacerla es la de la estabilidad en el trabajo, es decir todo el personal de base se rige a las políticas - que se establezcan en el sindicato por medio de las condiciones establecidas y vigentes, así también el personal de confianza se rige por las - condiciones establecidas por sus superiores aunque no sean satisfacto---rias a nivel organismo. Es decir es primordial y necesario tener la suficiente seguridad de empleo para así percibir un sueldo o salario.

3.- Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la afiliación ó aceptación surgirá como la necesidad dominante en la estructura deseñada por Maslow.

Siendo el hombre un ser social, tiene necesidades de pertenecer y - de ser aceptado por diversos grupos. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes, una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

El hombre necesita sentirse miembro de un grupo aceptado por sus -- compañeros, necesita dar y recibir amistad y amor, es decir el hombre necesita afiliación al contacto con sus semejantes.

4.- La mayoría de la gente necesita tener una alta valoración de sí mismo que esté firmemente basado en la realidad, en el reconocimiento y en el respeto de los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza en sí mismos, prestigio y control.

Cuando una persona tiene confianza en si mismo, comienza a sentir que tiene alguna influencia sobre su medio, sin embargo, hay ocasiones en las que las personas son incapaces de satisfacer su necesidad de estima por medio de un comportamiento positivo.

Cuando la necesidad de autoestima es dominante, un individuo puede recurrir a su comportamiento maduro y constructivo o a un comportamiento inmaduro y destructivo para satisfacer su deseo de atención.

El reconocimiento, como vemos, no se obtiene siempre por medio de un comportamiento maduro y adaptable, a veces se logra con acciones irresponsables y destructivas. De hecho algunos de nuestros actuales problemas sociales posiblemente tengan sus raíces en la frustración de las necesidades de estima.

En una ocasión un analista de inventarios me comentó que por lo regular varios jefes de abastecimientos ó de almacén no se tienen una autoestima, ya que ellos como jefes y personas que toman la decisión definitiva se dejan influir demasiado por la presión a la que son sujetos por medio del sindicato de Ruta 100, y que inclusive hay algunos que han tenido que renunciar o destituir por no tenerse confianza en sí mismos. Luego decían que no estaban a gusto en su trabajo porque faltaba desarrollo dentro de la empresa.

En esto ellos tenían la culpa ya que no hacían algo para obtener un cambio, y desempeñar sus funciones como les han establecido.

Además me comentó con gran amargura la acción a la que fué sujeto el Gerente del módulo uno, al que le hicieron una burla todo el sindicato para sacarlo del módulo, el analista critica mucho al Gerente porque no se dió a valer desde un principio, es decir no se tenía estimación alguna para su persona, y mucho menos dignidad.

5.- Una vez que las necesidades de autoestima empiezan a satisfacerse convenientemente, las necesidades de autorrealización se vuelven más apremiantes.

La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial propio, cualquiera que éste sea.

La autorrealización es, pues, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser de la mejor manera posible.

Las personas buscan la satisfacción de esta necesidad de diferentes maneras, así como las necesidades de autorrealización pueden variar en una persona en las diferentes etapas de su vida.

La autorrealización que se puede dar dentro del organismo es la de los ascensos de puestos, pero desafortunadamente es muy raro aquel que se le reconoce su labor dentro de la empresa.

En el cuestionario aplicado al personal de Ruta 100, la mayor parte de la gente comentaba que una motivación muy grande que ellos tendrían sería que se les reconociera su trabajo independientemente de que se les premie o no, lo que hace resaltar que en el organismo hay poca atención en este aspecto.

Mencionaba que para poder sentirse autorrealizado necesitan ser capacitados, a modo de desempeñar mejor su trabajo, pero en este punto la empresa es una de las que se preocupa de que su personal sea debidamente capacitado.

Decíamos que la autorrealización venían en algunos casos con ascensos; en una ocasión un almacenista de gran experiencia comentó que quería hacer exámen para Jefe de almacén a modo de superación personal, esto implicaba pasar de base a confianza, a lo cual el sin dicato lo amenazó si persistía en su afán de cambiarse de puesto y ya que el departamento de escalafón no lo había aprobado.

En estos momentos este almacenista no tiene deseos de superación mientras trabaje dentro de organismo, esto implica bajo rendimiento y eficacia.

4.- C O M U N I C A C I O N

Concepto:

La palabra comunicar viene del latín "comunicarse", que significa: "poner en común". La comunicación es la transmisión de ideas y sentimientos entre dos o más personas.

Por medio de la comunicación se comparten experiencias, se establecen relaciones, se modifican conductas, etc.

Comunicar no es solo emitir mensajes, es sobre todo, el acto de provocar respuesta.

La comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra.

Para David Berlo "La comunicación es el proceso de transmitir un mensaje de un emisor a un transmisor y viceversa.

Para que exista la comunicación es preciso que sea en dos sentidos, una persona que envía un mensaje y otra persona que al recibirlo da una respuesta.

El propósito fundamental de la comunicación es lograr el conocimiento y la comprensión del hombre por el hombre.

Norbert Wiener considera a la comunicación "como el elemento primordial en el esfuerzo del hombre para el control de sí mismo y de su medio ambiente"

NIVELES DE COMUNICACION

Podemos dividir a la comunicación en formal e informal.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo a las líneas establecidas de autoridad o sobre la base de relaciones de procedimientos establecidos.

La comunicación formal puede fluir:

Hacia abajo.- Cuando parte de un jefe a un subordinado y puede ser por medio de oficios, circulares, personal, etc.

Hacia arriba.- Es la que proviene de los subordinados a los jefes con la finalidad de expresar sus ideas, actitudes y sentimientos por medio de escritos o de manera personal.

Colateral horizontal.- Es la que se produce en los distintos puestos de un mismo nivel proporcionando conocimientos a través de escritos o de manera personal.

Comunicación en masa.- Es la que se utiliza cuando se quiere comunicar algo a un gran número de empleados directamente para este tipo de comunicación suele utilizarse los memorandums y las circulares.

La comunicación informal es la que se desarrolla a partir de relaciones interpersonales en las que los participantes encuentran armonía y satisfacción, esta comunicación es independiente a la autoridad y a las relaciones de trabajo, se desarrolla en forma espontánea y se puede intensificar hacia algunos miembros del grupo

y/o cesar totalmente con otros.

Tipos de comunicacion;

Los tipos de comunicación mas comúnmente utilizados para -- transmitir ideas, informaciones, sentimientos, etc., son el oral y el escrito.

Comunicación oral.- Este tipo de comunicación es posible-- mente la más utilizada, probablemente debido a la rapidéz para e-fectuarla; dentro de este tipo de comunicación podemos considerar varias modalidades:

a) De persona a persona: La comunicación efectiva de persona a - persona dependerá de la presición y de lo completo de la informa- ción de quien comunica, de su habilidad para transmitirla y de la habilidad e interés del receptor para comprender, el significado - intentado en la comunicación.

b) Comités.- Es la reunión formal cara a cara de un grupo de per- sonas integrado de un modo más o menos permanente que se reúne - con periodicidad para discutir o resolver problemas de interés co- mún. Proporciona la ventaja de poder deliberar y establecer ju- cios considerando las opiniones de todos los miembros del grupo, - así como de coordinar e integrar las actividades de una organiza- ción completa.

c) Conferencia.- Es una reunión de varias personas que escuchan la información que otra proporciona, generalmente es una junta ais- lada o infrecuente convocada con el propósito de obtener y disemi- nar información.

Puede ser de naturaleza oral o con ayudas visuales como son las proyecciones, los diagramas, etc.

d) Entrevista: Es un medio de comunicación cara a cara y general- mente de persona a persona, con el propósito de intercambiar infor-

mación sobre uno o varios temas específicos con un propósito determinado, se caracteriza en que hay una persona que entrevista a otra que es entrevistada.

Comunicación escrita: Si bien la comunicación oral es más rápida, está sujeta a un alto grado de distorsión; ya que la comunicación escrita proporciona la oportunidad de recomprobar lo que se ha establecido en cuanto a su claridad y precisión y, en esta forma, facilita la máxima comprensión.

Los medios de comunicación escritos más comunes y utilizados en la organización son los siguientes:

a) Descripciones de trabajo y manuales de procedimientos;—por medio de este tipo de comunicación se pueden enumerar en detalle los deberes que se espera que desempeñen los empleados, así como el equipo que realizarán y la información necesaria para el buen desempeño de un puesto determinado.

b) El programa de sugerencias: Es una comunicación hacia arriba y ha sido creada para impulsar la participación de los empleados en los aspectos más amplios e importantes de una organización.

Grado de comunicación del Personal de Ruta 100

El grado de comunicación que se ha dado ha sido muy pobre, ya que habiendo un sistema ya establecido, siendo muy rígido e inflexible la comunicación idónea no se da libremente, es decir es una comunicación formal y normalmente es escrita ya que por políticas in temas tiene que seguirse ese medio para poderle dar formalidad a los mensajes.

Es por eso que cuando un analista quiere dar una instrucción o un mensaje al jefe de almacén o de abastecimiento los hace por medio de memorándum; y así entre —

departamentos la comunicación oral es menos efectiva que la escrita y es lo que muchas veces llaman burocratismo.

En el cuestionario aplicado al personal operativo la gente decía que dentro de la empresa es muy necesario y esencial la comunicación entre departamentos y principalmente con el jefe inmediato, ya que así se coordinarían mejor las actividades y se tendría mayor capacidad para realizarlas habiendo una buena comunicación y retroalimentación.

En una ocasión un auxiliar administrativo me comentaba que faltaba mucha comunicación entre él y su jefe inmediato, a lo que el le comentó a su jefe que como auxiliar que es de él le tuviera la suficiente confianza y comunicarle los problemas laborales existentes dentro de su área de trabajo y así la productividad en el desempeño de sus labores aumentaría dándole solución a los problemas que en determinado momento puedan surgir.

El jefe de herramienta del módulo 34, me comentaba que dentro del organismo la comunicación que existe no se da al cien por ciento, ya que no dan información alguna y que es esencial y necesaria a no ser que ellos sean la que la pidan porque así se requiere.

5.- CUMPLIMIENTO Y FIJACION DE OBJETIVOS DEL
PERSONAL DE RUTA 100

Normalmente a cada módulo se le fijan varios objetivos los cuales deben cumplir; a su vez cada Gerencia modular fija objetivos y metas a las diferentes áreas administrativas las cuales ya están establecidas y están regidas por sistema y por un procedimiento que se tiene que seguir, reduciendo así el ingenio y creatividad que pueda surgir por ejemplo del Jefe del Departamento de abastecimientos para poder cumplir esos objetivos como por ejemplo sacar adelante unidades paradas abasteciéndola de las refacciones necesarias.

Está restringido porque el organismo depende solamente de algunos proveedores de los cuales abastecen a Ruta 100 de refacciones, pero muchas veces no las tienen ó no son las que se solicitan y entonces se tienen que esperar a que ese proveedor lo pueda abastecer de esa refacción, y no puede hacer movimientos por ningún otro lado.

Aquí el objetivo esencial de prevenir el mantenimiento correctivo se limita a un bajo nivel.

Normalmente los objetivos que se fijan en el organismo se van cuantificando por medio de metas que se van cumpliendo, independientemente que el objetivo se lleve a cabo o nó, y es que en una empresa descentralizada como Ruta 100, se caracteriza porque todo programa de algún proyecto queda en eso en solo un proyecto.

Varios ejemplos que se han dado son lo que se proyectaba en el módulo 16 que a consecuencia de ser un módulo pequeño y de un parque vehicular alto, tenía proyectado ó su objetivo principal era el de cambiarse a un local nuevo donde estuvieran más cómodos para poder trabajar mejor, pero resulta que por diferentes causas este cambio se quedó en proyecto, es decir un objetivo importante que no se cumplió; en el mismo caso se encuentra el módulo 5, el cual supuestamente se está cambiando a los locales del que antes era el Módulo 1 y el Módulo 22; otro sistema

surgido fué el de la aplicación en todos los almacenes modulares como central la equivalencia de folios-códigos, su objetivo principal era que todos los almacenes manejaran una misma identificación para las diferentes refacciones.

Hasta el momento se han cumplido varias metas pero como Ruta 100 tiene una administración inflexible es muy difícil que se pueda cumplir el objetivo planeado.

Reacción del personal de Ruta 100 ante los objetivos

En pláticas realizadas con el personal de base y confianza decían que era esencial que les dieran a conocer los objetivos que tuvieran planeado aplicar el organismo a modo de hacer conciencia y darle la importancia real a ese o esos objetivos, así como saber cuales son las ventajas y desventajas de éstos mismos para así poder también medir el grado de cumplimiento ya sea por medio de las metas to dos los objetivos que se piensen establecer.

Así la participación de los trabajadores y empleados será mayor y más eficiente.

6.- DESARROLLO Y CAMBIO DEL PERSONAL DE R-100

Una vez que le han dado a conocer los objetivos del organismo a las personas habrá mas bases para poder así tratar de cambiarlos en su forma de pensar, - actuar y decidir.

Toda persona siempre tiende a tomar otra personalidad o conducta dentro - de su área de trabajo, distinta a cuando está con los suyos en familia.

En el cuestionario aplicado al personal se le preguntaba si creían necesario un cambio dentro de la organización, sobre todo laboral, a lo que la mayoría contestó que no ya que sería muy difícil, porque ya esta regido por un sistema de trabajo.

Para que el personal se desarrolle ó cambie para beneficio propio y de la empresa existen varias fuentes tanto externas como internas que bien aplicadas pueden traer buenos resultados; y es que la gente de Ruta 100, es gente resia al cambio, ya que tiene una ideología propia, y el ambiente en que se desenvuelve - es el mismo al que están acostumbrados.

Muchas veces los grupos de compañeros influyen mucho en el cambio que - pueda surgir dentro de ellos, ya que la fuerza del grupo los hace adaptarse a las costumbres o ideas que siempre se mueven dentro de estas áreas de trabajo.

En el módulo 8 se acercaba el tiempo de reelecciones del sindicato de secretarios generales del módulo, y le pregunté a los almacenistas del módulo porqué a ellos no los proponían como candidatos para secretarios o en su caso como delegados; a lo que me contestaron, "Nosotros no podemos hacernos a la idea de que alguna vez no vayan a elegir para alguno de estos cargos, ya que somos diferentes a ellos, porque nosotros hemos hecho conciencia de la necesidad de un cambio aunque sea radical, porque siempre nos damos cuenta de los problemas que surgen por la culpa de no razonar bien las cosas; y así tratar de mejorar nuestra empresa, la cual necesita un cambio importante a todos los niveles".

Con esto nos podemos dar cuenta de la necesidad de un cambio dentro de la empresa la cual influiría demasiado con toda la gente para que hayan conciencia - de todo lo beneficioso que sería cambiar la ideología y actitudes de su gente tan to administrativa como operativa.

CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada pude observar el concepto en el que tienen al personal de base como unas personas flojas y cerradas que nada más -- hablan por hablar, porque están influenciadas por otra gente a la cual beneficia para sus intereses.

Si bien el personal de base es gente que está mal orientada es conflictiva y necia en algunas ocasiones, también es cierto que el personal de confianza es gente apática, conformista y que no vela por su desarrollo personal y económico, es decir se ajusta a lo ya establecido por lo restringido de su área de trabajo.

Una cosa que es digna de admirar del personal de base es que se organizan ya sea bien o mal para exigir sus derechos y se preocupa por su desarrollo, sobre todo económico.

En una ocasión un Jefe de almacén le comentó a su almacenista que solo ellos se sienten fuertes en grupo, a lo que el almacenista le contestó que si ellos no tenían la capacidad para organizarse igual; en este caso el Jefe de almacén tuvo que otorgarle la razón al almacenista.

Personalmente no estoy de acuerdo al cien por ciento en lo que dice -- Douglas McGregor en sus teorías X y Y, ya que no creo que haya personal que por naturaleza sean negativos y otros positivos porque en nuestro medio ambiente to dos los trabajadores (independientemente que sea o no de Ruta 100, ya que puede haber en otro organismo o empresa pública o privada), tienen diferente cultura e ideas a las que se dieron cuando se postularon estas teorías; más bien cabría un poco en lo que es la teoría Z, ya que todos los trabajadores tienen características que se pueden englobar dentro de esta teoría.*

Podríamos hacer la comparación entre la teoría Z, dada o postulada por -- McGregor, y la teoría Z, descrita por el Prof. Williams Ouchi:

En términos generales McGregor espera que con su teoría postulada el trabajador quede satisfecho y produzca más, que cooperen en un buen grado, además de ser gente responsable y no necesitar de que se le esté mandando.

El Prof. Ouchi expone que el enfoque administrativo de la teoría Z, sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso.

Relacionando estas dos opiniones nos podremos dar cuenta que el trabajador de Ruta 100 en general es gente que le gusta trabajar pero que es apática porque cuando quieren hacen las cosas en poco tiempo y a bajos costos.

Esto se viene abajo cuando al personal de confianza por ejemplo no tiene aspiraciones de ascenso, o de un desarrollo amplio dentro del organismo; o también el personal de base cuando su sindicato los solapa demasiado.

Es decir al personal de confianza lo perjudica en cierto grado las políticas de la empresa ó cuando hay gente que los manipula.

Al personal de base el que lo perjudica definitivamente es su sindicato, porque esta gente confunde lo que es sindicalismo con paternalismo, ya que cuando se le pide algo al sindicato, éstos verán como le hacen pero se lo consiguen, a lo que ellos se sienten lo suficientemente apoyados, sin saber que los perjudica demasiado.

También influye demasiado en su comportamiento de la gente la manera de como los jefes inmediato se dirigen hacia ellos.

Es decir ser jefe y saber mandar no es gritarles a la gente y portarse enérgica, eso es lo que desconcierta a la gente y en determinado momento lastima su ego, a lo que trae una respuesta negativa a lo que se le esté diciendo.

Parece mentira, pero un simple saludo ó una petición hecha de una manera muy atenta influye demasiado en la gente para que ellas respondan positivamente en su trabajo y se sientan bien, -- porque se les trata como lo que son, personas que merecen también un respeto.

Muy pocas son las personas las cuales se comportan de esa manera, pero son las personas que se ganan a la gente, y que definitivamente es la solución, ya que así se aprenderá a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente.

Por eso es que las relaciones entre empresa y sindicato son malas, porque no hay comunicación alguna, ni interés de una y otra parte de ver que es lo que le perjudica ó beneficia a alguna de las dos partes.

No entienden que forman entre los dos un equipo que trabajan con un mismo fin que es sacar adelante a una empresa tan importante como lo es Ruta 100; siempre se están tirando uno al otro porque no tienen conciencia de lo que en realidad beneficiaría el trabajar con armonía.

Definitivamente aunque se sabe que las relaciones humanas son siempre complejas y volubles, en Ruta 100 no podría ser la excepción aunque esto se puede evitar, dando su lugar a todas y cada una de las personas, respetándose entre ellos, y dedicarse a lo que en realidad están ahí que es a trabajar y no a provocar problemas, ya sea porque existan personas que no son de su agrado o porque uno es de base y otro de confianza.

Si en realidad Ruta 100 no logra canalizar estos problemas definitivamente se vendrá a pique, y ninguna empresa privada va a querer hacerse responsable de tanta gente que está demasiado - viciada.

Para salir adelante había que hacer conciencia a los altos directivos de que se necesita un cambio obligatorio no sólo de - imagen y relación entre los trabajadores sino también implicaría desde proveedores hasta a la comunidad a la cual sirven y sólo - así AUTOTRANSP ORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100, saldrá adelante y será en verdad una empresa grande.

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar una serie de datos que sirvan de base para la elaboración de la tesis profesional de un alumno de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, y por lo que se le agradece su atención y gentileza para su resolución. Así mismo, se hace la aclaración que los datos se tratarán en forma confidencial, y que los resultados serán únicamente para fines escolares.

1.- Se encuentra a gusto desempeñando su actual trabajo?

() SI () NO

Porqué _____

Porqué _____

2.- Que motivación encuentra al desempeñar su trabajo

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| () Becas | () Convivencia social |
| () Estabilidad en el trabajo | () Gratificación anual |
| () Independencia en el trabajo | () Nivel Jerárquico |
| () Pertener a una gran empresa | () Posición social |
| () Sueldo | () Vacaciones |
| () Pago de tiempo extra | () Horario de trabajo |
| () Desarrollo personal | () Seguridad en el empleo |
| () otros | |

3.- Hay dentro de la empresa un alto grado de comunicación entre trabajador y Jefe para el mejor desempeño de sus actividades.

() SI () NO

Porqué _____

Porqué _____

4.- Dentro de la empresa existe una o varias formas por las cuales se saben de las necesidades de sus trabajadores.

() SI () NO

Porqué _____

Porqué _____

5.- Al llegar a conocer las necesidades, se hace algo por satisfacerlas.
() SI () NO

() Unicamente aquellas que re presentan un beneficio tangible para la empresa.

6.- Existe un sistema adecuado de higiene y seguridad industrial dentro de su empresa;

() SI () NO

Cual _____

7.- Como cree usted que funcionaria un alto grado de participaci3n de los trabajadores en la toma de decisiones de cualquier empresa y en particular en donde ellos laboran.

8.- Cree usted que serfa conveniente cambiar la forma de trabajar dentro de su empresa.

() SI () NO

Porqu3 _____

Porqu3 _____

9.- En que aspectos recomendarfa este cambio y como lo harfa

10.- En el momento dado en que un trabajador renuncia, se le entrevista 6 platica con 3l para saber el motivo por el cual se debe esa renuncia

() SI () NO

Porqu3 _____

11.- Se toma en cuenta la causa de la renuncia, a fin de tomar una acci3n correctiva en caso necesario.

() SI () NO

12.- Señale, en orden de importancia, aquellos factores m3s comunes que - originen renuncias (el No. 1 el m3s importante, etc.)

() Inconformidad en el sueldo

() Estancamiento en el desarrollo personal

() Inseguridad de conservar el empleo permanentemente

() Problemas con compaÑeros

() Disgustos con el inmediato superior

() Otro _____

13.- Existe algún sistema de sugerencias en su empresa.

() SI () NO

14.- En caso de contar con él. Como se premia al trabajador que presenta una sugerencia de valía.

() Con reconocimiento público () Se le asciende
() Enviando una felicitación escrita () No se le premia
() Con un premio económico

15.- Marque aquellos servicios que la empresa proporcione a los trabajadores

() Cine club () Eventos culturales
() Despensa familiar () Eventos deportivos
() Instalaciones deportivas () Otros _____
() Comedor
() Convenios en casas comerciales

16.- Se siente lo bastante apoyado por su representante sindical para -- cualquier resolución ó problemas de cualquier índole que se relacione con su trabajo.

() SI () NO

Porque _____ Porque _____

17.- Que ventajas personales piensa usted que tiene el estar apoyado por su sindicato.

18.- Mencione algunas ventajas y desventajas que usted crea que existen entre trabajador y empresa.

19.- En su opinión existe entre sindicato y empresa la suficiente relación de confianza entre sus agremiados.

20.- Mencione alguna opinión, ó inquietud que usted tenga y que la empresa deberá de tomar en cuenta para dar la motivación adecuada para el buen desempeño de los trabajadores.

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

- 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS MEXICO
MAYO 1984
- 2.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
KOONTS/ O'DONNELL
MCGRAW HILL
SEXTA EDICION
- 3.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
L.A.E. SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ
C.P. NICOLAS BALLESTERO INDA
EDITORIAL INTERAMERICANA
MEXICO , D.F. 1982
- 4.- PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES
DANIEL KATZ
ROBERT L. KAHN
EDITORIAL TRILLAS MEXICO
MAYO 1985
- 5.- TEORIA 2
WILLIAM OUCHI
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
1982
- 6.- ELEMENTOS DE PSICOLOGIA SOCIAL
LEON MANN
EDITORIAL LIMUSA
- 7.- NACIDOS PARA TRIUNFAR
FONDO INTERAMERICANO DE EDUCACION
JAMES MURIEL
- 8.- EL ANIMAL SOCIAL
ELLIOT ARONSON
- 9.- GRUPOS PRIMARIOS
LEONARD BROM Y PHILIP
- 10.- MANUAL DE PRESENTACION E INDUCCION AL PUESTO DE
ANALISTA DE INVENTARIOS
DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS
GERENCIA DE INVENTARIOS
1987

11.- MANDO Y MOTIVACION
DOUGLAS MCGREGOR

12.- EL PROCESO DE COMUNICACION
DAVID K. BERLO

13.- AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100