



2 of 19

**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**“La Importancia de las Relaciones Humanas
en las Organizaciones”**

Promoción 1984 - 1988

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**Que en opción al Grado de
Licenciado en Administración**

p r e s e n t a

SALVADOR FLORES SANDOVAL

**Director del Seminario:
Lic. Rutilio Torres Franco**

México, D. F.

1989



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

-	INTRODUCCION	1
-	METODOLOGIA BASICA	2
<u>CAPITULO I</u>		
ANTECEDENTES		
1.1.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	5
1.2.	DESARROLLO HISTORICO	8
1.3	CONCEPTOS FUNDAMENTALES	16
1.4	LA MORAL EN LA ORGANIZACION	22
<u>CAPITULO II</u>		
IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS		
2.1	LAS RELACIONES HUMANAS	25
2.2	HERENCIA Y AMBIENTE	26
2.3	ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD	31
2.4	DETERMINISMO EN LA CONDUCTA	33
2.5	LAS NECESIDADES, LA ANSIEDAD Y FRUSTACION	37
<u>CAPITULO III</u>		
RELEVANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES		
3.1	POR QUE TRABAJA EL HOMBRE	49
3.2	LA RELACION HOMBRE-TRABAJO	50
3.3	COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	51
3.4	EXPECTATIVAS DEL FACTOR HUMANO DE LA EMPRESA	59
3.5	PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO	60
3.6	COMUNICACION	67
<u>CAPITULO IV</u>		
	ENCUESTA	74
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	101
	ANEXOS	102
	BIBLIOGRAFIA	124

INTRODUCCION

LAS ORGANIZACIONES SON SISTEMAS SOCIALES, ES NECESARIO COMPRENDER SU FUNCIONAMIENTO. LAS ORGANIZACIONES COMBINAN CIENCIA Y PERSONAS, TECNOLOGIA Y HUMANIDAD. LA TECNOLOGIA ES BASTANTE COMPLICADA POR SI SOLA, PERO CUANDO SE LE AGREGAN LAS PERSONAS, SE OBTIENE UN SISTEMA SOCIAL MAS COMPLEJO, NO OBSTANTE, LA SOCIEDAD DEBE ENTENDERLAS Y UTILIZARLAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE, PORQUE SON NECESARIAS PARA LOGRAR LOS BENEFICIOS QUE LA TECNOLOGIA PONE A SU DISPOSICION.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES ES IMPRESCINDIBLE DEBIDO A QUE SE ORIGINA EN NECESIDADES BASICAS DE LAS PERSONAS Y SUS SISTEMAS DE VALORES.

SE ENTIENDE PARCIALMENTE DENTRO DE LOS MARCOS DE REFERENCIA DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, LA ADMINISTRACION Y OTRAS DISCIPLINAS.

SI SE ESTA DISPUESTO A PENSAR EN LAS PERSONAS COMO SERES HUMANOS, SE PUEDE TRABAJAR EFICAZMENTE CON ELLAS, LOGRANDO AL MISMO TIEMPO SATISFACER TANTO LAS EXIGENCIAS DEL EMPLEADO COMO LAS DE LA EMPRESA.

METODOLOGIA BASICA:ELECCION DEL TEMA :

"RECURSOS HUMANOS"

DELIMITACION DEL TEMA :

"LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES".

JUSTIFICACION DEL TEMA :

CONSIDERO DE GRAN IMPORTANCIA LA REALIZACION DE LA PRESENTE INVESTIGACION, YA QUE ESTA ENFOCADO A LA PROBLEMATICA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA IMPORTANCIA DE LAS MISMAS EN LAS ORGANIZACIONES.

ACTUALMENTE PODEMOS AFIRMAR QUE NO EXISTE UNA SOLA ORGANIZACION QUE NO SE VEA AFECTADA POR PROBLEMAS ECONOMICOS, POLITICOS Y DE RELACIONES HUMANAS.

SE HAN REALIZADO INFINIDAD DE ESTUDIOS, PROFUNDIZANDO EN LOS PRIMEROS, SE HAN DADO ALTERNATIVAS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA EVITAR SU AGUDIZACION Y CONSIDERANDO EL TERCER ASPECTO, LAS RELACIONES HUMANAS SE HAN VISTO RELEGADAS.

ES POR ESTO QUE HE DECIDIDO REALIZAR UNA INVESTIGACION QUE PUEDA PROPORCIONARNOS UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES E IMPORTANCIA DEL SER HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, ASI COMO SUS MOTIVACIONES, ACTITUDES, NECESIDADES Y ANHELOS.

OBJETIVO GENERAL :

CONOCER A TRAVES DE DIFERENTES ELEMENTOS EL COMPORTAMIENTO ADECUADO DEL SER HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, UNA ESTRUCTURACION ADECUADA DE LA PERSONALIDAD Y CONDUCTA.

CONOCER LAS NECESIDADES PRIMORDIALES DEL SER HUMANO.

HIPOTESIS :

DEMOSTRAR A TRAVES DE LA INVESTIGACION. LAS POSIBLES SOLUCIONES MEDIANTE LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS TEORICO-PRACTICAS PARA UNA MEJOR RELACION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES. ASIMISMO DEMOSTRAR QUE TAN IMPORTANTE SON LOS FACTORES EXTERNOS QUE LLEGAN A PERJUDICAR INTERNAMENTE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS MISMAS.

PLAN DE TRABAJO

Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO SEMANA	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCTUBRE.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.-	METODOLOGIA DE LA INV.	2					X	X																						
2.-	INVESTIGACION DOCUMENTAL	4					X	X	X	X																				
3.-	DETERMINACION DE LA MUESTRA	2									X	X																		
4.-	ELABORACION DEL CUESTIONARIO	2									X	X																		
5.-	RECOPIACION DE LA INFORMACION	6													X	X	X	X	X	X										
6.-	CODIFICACION DE LA INFORMACION	2																	X	X										
7.-	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	3																					X	X	X					
8.-	CONCLUSIONES	2																									X	X		
9.-	PRESENTACION	1																												X

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S

CAPITULO I

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ES EL ESTUDIO Y LA APLICACION DE CONOCIMIENTOS RELATIVOS A LA MANERA EN QUE LAS PERSONAS ACTUAN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

SE TRATA DE UNA HERRAMIENTA HUMANA PARA BENEFICIO DE LAS PERSONAS Y SE APLICA DE UN MODO GENERAL A LA CONDUCTA DE LAS MISMAS EN TODA CLASE DE ORGANIZACION, COMO POR EJEMPLO EMPRESAS COMERCIALES, GOBIERNO Y AGENCIAS DE SERVICIOS. EN DONDE QUIERA QUE EXISTA UNA ORGANIZACION, SE TENDRA LA NECESIDAD DE COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

LOS ELEMENTOS CLAVES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SON:

- PERSONAS
- ESTRUCTURAS
- TECNOLOGIA
- MEDIO AMBIENTE

CUANDO LAS PERSONAS SE REUNEN EN UNA ORGANIZACION PARA ALCANZAR UN OBJETIVO, NECESITAN ALGUN TIPO DE ESTRUCTURA. LAS PERSONAS UTILIZAN TAMBIEN LA TECNOLOGIA PARA REALIZAR EL TRABAJO QUE SE PROPONEN, DE MODO QUE EXISTA UNA INTERACCION DE LAS PERSONAS, ESTRUCTURAS Y TECNOLOGIAS.

1.1.1. PERSONAS: LA PERSONAS CONSTITUYEN EL SISTEMA SOCIAL INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES, QUE ESTA COMPUESTO POR INDIVIDUOS Y GRUPOS, EXISTEN GRUPOS FORMALES E INFORMALES. LOS GRUPOS SON DINAMICOS, SE CONSTITUYEN. CAMBIAN Y SE DISPERSAN. LA ORGANIZACION ACTUAL DE SERES HUMANOS NO ES LA MISMA QUE LA DE AYER. LAS PERSONAS SON SERES VIVIENTES, PENSANTES Y CON SENTIMIENTOS.

1.1.2. ESTRUCTURA: LA ESTRUCTURA DEFINE LAS RELACIONES OFICIALES DE LAS PERSONAS EN EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES SE NECESITAN DIFERENTES TRABAJOS PARA EJECUTAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACION. ASI, HAY GERENTES Y EMPLEADOS, CONTADORES Y OPERARIOS. TODOS ELLOS SE DEBEN RELACIONAR EN ALGUNA FORMA ESTRUCTURAL PARA QUE SU TRABAJO SEA EFICAZ. LA ESTRUCTURA SE RELACIONA PRINCIPALMENTE CON LA AUTORIDAD Y LOS DEBERES.

1.1.3. TECNOLOGIA: LA TECNOLOGIA MEJORA LOS RECURSOS FISICOS Y ECONOMICOS CON LOS QUE TRABAJAN LAS PERSONAS. ESTOS NO PUEDEN LOGRAR GRANDES COSAS TRABAJANDO TAN SOLO CON LAS MANOS, POR LO TANTO CONSTRUYEN, EDIFICIOS, DISEÑAN MAQUINAS, CREAN PROCESOS DE TRABAJO Y REUNEN RECURSOS.

1.1.4. MEDIO AMBIENTE: TODAS LAS ORGANIZACIONES OPERAN DENTRO DE UN AMBIENTE EXTERIOR DETERMINADO. NO HAY UNA SOLA ORGANIZACION QUE SOBREVIVA POR SI SOLA, SINO

QUE FORMA PARTE DE UN SISTEMA MAYOR QUE COMPRENDE MILES DE OTROS ELEMENTOS. TODOS ESTOS SE INCLUYEN MUTUAMENTE DENTRO DE UN SISTEMA COMPLEJO, QUE SE CONVIERTE EN UN ESTILO DE VIDA PARA LAS PERSONAS; LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUALES, TALES COMO UNA FABRICA O UNA ESCUELA, NO PUEDE ESCAPAR A LA INFLUENCIA DE ESTE AMBIENTE EXTERIOR, PORQUE INFLUYE EN LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS, AFECTA LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y EXIGE COMPETIR POR LOS RECURSOS Y EL PODER.

DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO, TODAS LAS PERSONAS QUE PERTENECEN A LAS ORGANIZACIONES SE PREOCUPAN POR EL MEJORAMIENTO DE LA CONDUCTA DENTRO DE ELLAS.

EL OFICINISTA, EL OPERADOR Y EL GERENTE TRABAJA CON PERSONAS Y, POR ELLO INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA QUE SE DESARROLLA DENTRO DE UNA ORGANIZACION. SIN EMBARGO, LOS GERENTES TIENEN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD DEBIDO A QUE SON LOS QUE TOMAN DECISIONES QUE AFECTAN A MULTITUD DE PERSONAS.

LOS GERENTES REPRESENTAN AL SISTEMA ADMINISTRATIVO O GERENCIAL, Y SU PAPEL ES USAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS Y LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACION.

CUANDO EL CLIMA DE LA ORGANIZACION ES EL ADECUADO, SE CONVIERTE EN UN SISTEMA DE TRIPLE RECOMPENSA EN EL QUE SE SATISFACEN LOS OBJETIVOS HUMANOS, LOS DE LA ORGANI-

ZACION Y LOS SOCIALES. LAS PERSONAS ENCUENTRAN MAS GOZO EN EL TRABAJO CUANDO HAY COLABORACION Y ESPIRITU DE EQUIPO.

1.2 DESARROLLO HISTORICO

LAS RELACIONES HUMANAS HAN EXISTIDO DESDE TIEMPOS REMOTOS; EL ARTE Y LA CIENCIA DE TRATAR DE MEJORARLAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES COMPLETAS SON RELATIVAMENTE NUEVOS. EN LOS PRIMEROS DIAS LA GENTE TRABAJABA SOLA O EN GRUPOS PEQUEÑOS, Y SUS RELACIONES DE TRABAJO SE RESOLVIAN CON MAYOR FACILIDAD.

EXISTE LA TENDENCIA MUY DEFINIDA DE SUPONER QUE, EN ESTAS CONDICIONES LAS PERSONAS TRABAJABAN EN UNA UTOPIA DE FELICIDAD Y SATISFACCION, SUPOSICION QUE SE DEBE A UNA REINTERPRETACION NOSTALGICA Y AGOTADORA. LA GENTE TRABAJABA DESDE EL AMANECER HASTA EL ANOCHECER EN CONDICIONES INTOLERABLES DE ENFERMEDAD, SUCIEDAD, PELIGRO Y ESCASEZ DE RECURSOS, TENIAN QUE TRABAJAR DE ESTA MANERA PARA PODER SOBREVIVIR, POR LO CUAL LES QUEDABA POCO TIEMPO PARA DISFRUTAR LAS SATISFACCIONES DERIVADAS DEL EMPLEO.

EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL SE PRODUJO, UNA CONDICION MUY BAJA DE TRABAJO PERO POCO A POCO SE FUE LOGRANDO UN MEJORAMIENTO. LA INDUSTRIA CREO UN EXCEDENTE DE BIENES Y SERVICIOS QUE PROPORCIONO A LOS TRABAJADORES SALARIOS MAS ELEVADOS, HORARIOS MAS BREVES Y MAS SATISFACCIONES EN SU TRABAJO.

EN 1800 EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL, ROBERT OWEN, JOVEN INGLÉS PROPIETARIO DE UNA FABRICA, FUE UNO DE LOS PRIMEROS EN HACER HINCAPIE EN LAS NECESIDADES HUMANAS DE LOS TRABAJADORES; SE REHUSO A EMPLEAR A NIÑOS, ENSEÑO A SUS TRABAJADORES LOS ASPECTOS DE LIMPIEZA Y AL MISMO TIEMPO MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO. DIFÍCILMENTE PODRIA DECIRSE QUE ESTE ES EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL MODERNO, SINO APENAS UN PRINCIPIO, UNO DE LOS PRIMEROS INVESTIGADORES SOBRE EL TEMA LE LLAMO EL VERDADERO PADRE DE LA DIRECCION DE PERSONAL.

ANDREW URE INCORPORO LOS FACTORES HUMANOS EN SU OBRA THE PHILOSOPHY OF MANUFACTURE PUBLICADA EN 1835. RECONOCIO LOS ASPECTOS MECANICOS Y COMERCIALES DE LA MANUFACTURA, PERO TAMBIEN AGREGO EL TERCER ASPECTO QUE ERA HUMANO. LES PROPORCIONO A SUS TRABAJADORES TE CALIENTE, TRATAMIENTO MEDICO, UN VENTILADOR Y PAGO POR ENFERMEDAD; LAS IDEAS DE URE Y OWEN FUERON ACEPTADAS CON LENTITUD Y TAMBIEN FUERON FIRMEMENTE RECHAZADAS; A MENUDO SE DETERIORARON TOMANDO UN GIRO PATERNALISTA O ERRONEAMENTE BONDADOSO, MAS QUE UN RECONOCIMIENTO GENUINO DE LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO.

A PRINCIPIOS DE SIGLO, EN ESTADOS UNIDOS, FREDERICK W. TAYLOR DESPERTO UN INTERES POR LAS PERSONAS EN EL TRABAJO. CON FRECUENCIA SE LE LLAMA "EL PADRE DE

LA ADMINISTRACION CIENTIFICA" Y LOS CAMBIOS POR EL GENERADOS EN LA GERENCIA PREPARARON EL CAMBIO PARA EL DESARROLLO POSTERIOR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, SU TRABAJO LO LLEVO A MEJORAR EL RECONOCIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES INDUSTRIALES; SEÑALO QUE, ASI COMO EXISTIA LA MEJOR MAQUINA PARA UN TRABAJADOR, TAMBIEN HABIA MEJORES MANERAS PARA QUE LAS PERSONAS REALIZARAN SUS TAREAS; POR SUPUESTO, LA META SEGUIA SIENDO LA EFICIENCIA TECNICA, PERO POR LO MENOS, LA ADMINISTRACION ESTABA TOMANDO CONCIENCIA DE UNO DE SUS RECURSOS HASTA ENTONCES DESCUIDADOS.

LA PRINCIPAL OBRA DE TAYLOR SE PUBLICO EN 1911. DURANTE ESA DECADA DEBIDO A LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, AUMENTO EL INTERES POR LAS CONDICIONES HUMANAS EN EL TRABAJO. SE FUNDO LA NATIONAL PERSONNEL ASOCIATION, CON EL LEMA "DEDICADO EXCLUSIVAMENTE A LA CONSIDERACION DEL FACTOR HUMANO EN EL COMERCIO Y LA INDUSTRIA". DURANTE ESTE PERIODO, WHITTING WILLIAMS ESTUDIABA A LOS TRABAJADORES AL MISMO TIEMPO QUE COLABORABA CON ELLOS Y EN 1920 PUBLICO UNA INTERPRETACION SIGNIFICATIVA DE SUS EXPERIENCIAS.

EN LAS DECADAS DE 1920 Y 1930, ELTON MAYO Y F.J. ROETHLISBERGER, EN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD, ELEVARON A NIVEL ACADEMICO EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA HUMANA EN EL TRABAJO. APLICARON CONOCIMIENTOS PROFUNDOS, UN RAZONAMIENTO DIRECTO Y BASES PSICOLOGICAS A EXPERIMENTOS INDUSTRIALES REALIZADOS.

LLEGARON A LA CONCLUSION DE QUE UNA ORGANIZACION ES UN SISTEMA SOCIAL Y EL TRABAJADOR ES SIN DUDA, EL ELEMENTO MAS IMPORTANTE DENTRO DEL MISMO. ESTOS EXPERIMENTOS DEMOSTRARON QUE EL TRABAJADOR NO ES UNA SIMPLE HERRAMIENTA SI NO UNA PERSONALIDAD COMPLEJA QUE INTERACTUA EN UNA SITUACION DE GRUPO QUE, CON FRECUENCIA, RESULTA DIFICIL DE COMPRENDER.

PARA TAYLOR Y SUS CONTEMPORANEOS, LOS PROBLEMAS HUMANOS OBSTACULIZABAN A VECES LA PRODUCCION, DE MANERA QUE ERA PRECISO ELIMINARLOS.

PARA MAYO, LOS PROBLEMAS DEL SER HUMANO SE CONVIRTIERON EN UN NUEVO CAMPO DE ESTUDIO MUY VASTO Y EN UNA OPORTUNIDAD PARA ALCANZAR PROGRESO, SE LE CONOCE COMO EL PADRE DE LO QUE ENTONCES SE LLAMO RELACIONES HUMANAS Y QUE MAS TARDE SE DENOMINO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. TAYLOR INCREMENTO LA PRODUCCION RACIONALIZANDOLA, MIENTRAS QUE MAYO Y SUS SEGUIDORES SE ESFORZARON EN AUMENTAR LA PRODUCCION HUMANIZANDOLA.

LA INVESTIGACION MAYO-ROETHLISBERGER HA RECIBIDO FUERTES CRITICAS POR NO HABER SIDO DEBIDAMENTE CONTROLADA E INTERPRETADA; PERO SUS CONCEPTOS BASICOS, COMO POR EJEMPLO UN SISTEMA SOCIAL DENTRO DEL AMBIENTE DE TRABAJO, HAN RESISTIDO LA PRUEBA DEL TIEMPO. EL PUNTO IMPORTANTE ES QUE SE TRATABA DE UNA INVESTIGACION SUBSTANCIAL EN TORNO A LA CONDUCTA HUMANA EN EL TRABAJO, Y SU INFLUENCIA SE DIFUNDO AMPLIAMENTE.

EL APOYO DE LOS LIDERES EMPRESARIALES Y ACADEMICOS HIZO QUE SURGIERA EL INTERES POR LAS RELACIONES HUMANAS

HACIA LA DECADA DE 1950; EL TEMA HABIA ADQUIRIDO TAL POPULARIDAD QUE TUVO INCLUSO MUCHAS DE LAS CARACTERISTICAS DE UNA MODA QUE CAUSO FUROR. ALGUNAS DE LAS RAZONES DE SU POPULARIDAD FUERON LAS SIGUIENTES:

- HABIA UN VACIO CULTURAL EN LO TOCANTE A LA COMPRESION DEL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, DE MANERA QUE SE REQUIRIO UN GRAN IMPULSO PARA PONERSE AL MISMO NIVEL QUE EL PROGRESO LOGRADO EN LA INGENIERIA.
- SE ELABORARON MUCHOS TRABAJOS DE INVESTIGACION DESPUES DE LOS QUE REALIZARON MAYO Y ROETHLISBERGER, MISMOS QUE PROPORCIONARON A LOS GERENTES NUEVOS CONOCIMIENTOS PARA CONSTRUIR ORGANIZACIONES MAS EFICIENTES.
- LAS FUERZAS SOCIALES GENERARON PRESIONES CRECIENTES PARA LOGRAR UN MEJOR CLIMA HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. LOS SINDICATOS LABORALES ADQUIRIERON FUERZA Y EJERCIERON PRESION PARA EXIGIR UN AMBIENTE DE TRABAJO MAS ADECUADO. LOS GRUPOS MINORITARIOS INSISTIERON EN CLIMAS MAS FAVORABLES PARA SUS MIEMBROS, LOS TRABAJADORES ADQUIRIERON UNA MEJOR EDUCACION Y DEMANDABAN UN LIDERAZGO PERFECCIONANDO Y DE UNA MAYOR CALIDAD HUMANA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL, SE OBSERVO UN CAMBIO EN LAS ACTITUDES SOCIALES QUE EXIGIAN UNA MAYOR RESPONSABILIDAD SOCIAL POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MANEJO DE TODO TIPO DE PERSONAS, INCLUYENDO A SUS EMPLEADOS.
- AUMENTO EL NIVEL DE COMPLEJIDAD DEL AMBIENTE DEL TRABAJO PROPIAMENTE DICHO, LO QUE EXIGIO MAS ATENCION

POR PARTE DE LA GERENCIA PARA QUE FUNCIONARA CON EFICACIA. EL MAYOR TAMAÑO DE LA ORGANIZACION CONTRIBUYO A LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO.

AUNQUE ES RELATIVAMENTE FACIL LOGRAR QUE DIEZ EMPLEADOS TRABAJEN JUNTOS, ES MAS DIFICIL OBTENER LOS RESULTADOS IGUALES CON CIEN Y MUCHO MAS PROBLEMÁTICO SI SE TRATA DE MILES DE TRABAJADORES. LA MAYOR ESPECIALIZACION CONTRIBUYO TAMBIEN A LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO. EL ASPECTO LAMENTABLE DE ESTA SITUACION FUE, NO OBSTANTE, QUE LAS RELACIONES HUMANAS SE DESARROLLARON CON TANTA RAPIDEZ QUE SE CREARON MULTITUD DE MODAS PASAJERAS Y SUPERFICIALES.

ALGUNOS EMPIRICOS COMENZARON A DESTACAR ASPECTOS TALES COMO UNA SONRISA ABIERTA, "MUESTRESE AGRADABLE CON LAS PERSONAS" Y "MANTENGALOS FELICES" EN TANTO QUE AL MISMO TIEMPO SE ESFORZABAN POR MANIPULAR SUTILMENTE A LOS EMPLEADOS.

EL TERMINO RELACIONES HUMANAS PERDIO GRADUALMENTE EL FAVOR DE QUE ANTES GOZABA AUNQUE SE SIGUE UTILIZANDO ESPECIALMENTE A NIVEL OPERATIVO, DEBIDO A QUE ES MAS ADECUADO.

LA TEORIA X Y LA TEORIA Y DE DOUGLAS MCGREGOR, PUBLICADA INICIALMENTE EN 1957, EJERCIO UNA PODEROSA INFLUENCIA PARA MADURAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL; ESTAS DOS TEORIAS ESTABLECEN UNA DISTINCION ENTRE LAS SUPOSICIONES TRADICIONALES Y AUTOCRITICAS DE LAS PERSONAS (TEORIA X) Y LAS SUPOSICIONES BASADAS EN EL ASPECTO

CONDUCTUAL (TEORIA Y). LA UTILIDAD DE LAS TEORIAS DE MCGREGOR SE BASA EN EL CONVINCENTE ARGUMENTO DE QUE LA MAYORIA DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS FLUYEN DIRECTAMENTE SEGUN SEA LA TEORIA SOBRE CONDUCTA HUMANA QUE SOSTENGAN LOS GERENTES. DICHO DE OTRA MANERA, LA FILOSOFIA RIGE LA PRACTICA DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION.

LA TOMA DE DECISIONES, LAS PRACTICAS DE OPERACION E INCLUSO EL DISEÑO LA ORGANIZACION MISMA, PARTEN DE LAS SUPOSICIONES BASADAS EN LA CONDUCTA HUMANA.

SUPOSICIONES DE LA TEORIA X:

- A LAS PERSONAS LES DESAGRA DA EL TRABAJO Y LO EVITARA SIEMPRE QUE LE SEA POSIBLE.
- LA PERSONA CARECE DE RESPONSABILIDAD, TIENE POCA AMBICION Y BUSCA LA SEGURIDAD ANTE TODO.
- LA MAYORIA DE LAS PERSONAS DEBEN VERSE CONSTREÑIDAS, CONTROLADAS Y AMENAZADAS CON CASTIGOS PARA HACER SU TRABAJO.

SUPOSICIONES DE LA TEORIA Y:

- TRABAJAR ES TAN NATURAL COMO JUGAR O DESCANSAR
- LAS PERSONAS NO SON INHERENTEMENTE PEREZOSAS A VECES ADOPTAN ESA ACTITUD COMO RESULTADO DE LA EXPERIENCIA.
- LAS PERSONAS SE DIRIGEN Y CONTROLAN A SI MISMAS EN LAS CONSECUION DE OBJETIVOS A LOS QUE ESTAN DEDICADOS.
- LAS PERSONAS TIENEN UN POTENCIAL. EN CONDICIONES

APROPIADAS, APRENDEN A BUSCAR Y ACEPTAR LAS RESPONSABILIDAD, POSEEN IMAGINACION, INGENIO Y CREATIVIDAD, QUE SE PUEDEN APLICAR AL TRABAJO.

EL ARGUMENTO DE MCGREGOR FUE QUE LA ADMINISTRACION HABIA HECHO CASO OMISO DE LAS PENALIDADES SOBRE LAS PERSONAS, BASANDOSE EN UN CONJUNTO DE SUPOSICIONES DECADENTES CON RESPECTO A ELLOS, PORQUE SE ADHERIA A LA TEORIA X, CUANDO EN REALIDAD LA MAYORIA DE LAS PERSONAS SE ACERCABAN MAS BIEN A LA TEORIA Y. MACGREGOR RECONOCIA LA EXISTENCIA DE DIFERENCIAS IMPORTANTES ENTRE LAS PERSONAS, POR LO CUAL ALGUNAS SE ACERCAN MAS A LA TEORIA "X", PERO LA GRAN MAYORIA POSEE PARTE DEL POTENCIAL DE LA TEORIA "Y" QUE ES FACTIBLE DESARROLLAR.

LOS GERENTES HAN IGNORADO ESE POTENCIAL, POR LO CUAL SUS NORMAS Y PRACTICAS NO LOGRARON HACERLO EVOLUCIONAR. EL RESULTADO FUE QUE MUCHAS PERSONAS CONSIDERARON AL TRABAJO COMO UNA MALDICION IMPUESTA A LA HUMANIDAD, Y NO COMO UNA OPORTUNIDAD PARA CRECER Y ALCANZAR SATISFACCIONES.

ERA PRECISO QUE LA ADMINISTRACION CAMBIARA Y ADOPTARA UNA TEORIA TOTALMENTE NUEVA CON RESPECTO A LAS PERSONAS. LA TEORIA "Y". LAS IDEAS DE MCGREGOR SE CONVIRTIERON EN TEMA COMUN EN LAS SALAS DE CONFERENCIAS UNIVERSITARIAS, SALA DE JUNTAS DE CONSEJO, CONFERENCIAS PROFESIONALES Y OTROS EVENTOS. AYUDARON A ACLARAR LA DIRECCION DEL NUEVO CAMPO DEL COMPORTA-

MIENTO ORGANIZACIONAL Y LO IMPULSARON HACIA LA MADUREZ QUE NECESITABA.

HACIA 1960, LA MAYORIA DE LAS MODAS PASAJERAS DE LA DECADA ANTERIOR HABIA DESAPARECIDO CASO POR COMPLETO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SE ESTABLECIO CON TODA FIRMEZA COMO DISCIPLINA REAL.

1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CADA CAMPO DE LAS CIENCIAS SOCIALES TIENEN UNA BASE FILOSOFICA DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE GUIAN SU DESARROLLO. POR EJEMPLO EN LA CONTABILIDAD UN CONCEPTO FUNDAMENTAL ES QUE A CADA CARGO LE CORRESPONDE UN ABONO. TODO EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE DOBLE ASIEN TO SE DESARROLLA BASAN DOSE EN ESTA FILOSOFIA. EN FISICA, LA FILOSOFIA BASICA ES QUE LOS ELEMENTOS DE L NATURALEZA SON UNIFORMES.

SE SUPONE QUE LA LEY DE GRAVEDAD OPERA UNIFORMEMENTE EN TOKIO Y LONDRES, Y QUE UN ATOMO DE HIDROGENO ES IDENTICO EN MOSCU Y EN WASHINGTON, D.C. SIN EMBARGO, NO PUEDE AFIRMARSE LO MISMO CON RESPECTO A LAS PERSONAS.

1.3.1 DIFERENCIAS INDIVIDUALES

LAS PERSONAS TIENEN MUCHO EN COMUN, PERO CADA PERSONA DEL MUNDO ES INDIVIDUALMENTE DISTINTA, CADA UNO ES DIFERENTE DE LOS DEMAS, PROBABLEMENTE EN MILLONES DE DISTINTAS FORMAS AL IGUAL QUE CADA UNA DE LAS HUELLAS DIGITALES LO SON, ADEMAS, ESTAS DIFERENCIAS SON CASI SIEMPRE SUSTANCIALES MAS QUE SUPERFICIALES.

POR EJEMPLO, UNA PERSONA POSEE MILES DE CELULAS CERE----

BRALES ALMACENANDO EN ELLAS INFINIDAD DE COMBINACIONES DE CONEXIONES POSIBLES Y DE FRAGMENTOS DE EXPERIENCIAS.

LA IDEA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES PROVIENE ORIGINALMENTE DE LA PSICOLOGIA. DESDE EL DIA DE SU NACIMIENTO, CADA PERSONA ES SINGULAR Y LAS EXPERIENCIAS POSTERIORES PROFUNDIZAN DICHA SINGULARIDAD.

LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES SIGNIFICAN QUE LA GERENCIA LOGRARA LA MOTIVACION MAS NOTABLE ENTRE LOS EMPLEADOS, TRATANDOSE TAMBIEN EN FORMA DISTINTA. SI NO FUERA POR LAS DIFERENCIAS SOCIALES SE PODRIA ADAPTAR ALGUNA NORMA, O CRITERIO COMUN PARA TRATAR CON LOS EMPLEADOS, LO CUAL TAMBIEN NECESITARIA UN MINIMO DE CRITERIO. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EXIGEN QUE LA JUSTICIA Y LA RECTITUD CON LOS EMPLEADOS SEAN INDIVIDUALES Y NO DE INDOLE ESTADISTICA.

DEBIDO A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES, LA FILOSOFIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, AL IGUAL QUE LA FILOSOFIA DE LA POLITICA DEMOCRATICA, COMIENZA CON EL INDIVIDUO.

1.3.2 LA PERSONA COMO UN TODO

AUNQUE ALGUNAS ORGANIZACIONES DESEARIAN PODER UTILIZAR SOLO LA CAPACIDAD O EL CEREBRO DE UNA PERSONA, LO QUE DEBE EMPLEAR ES AL SER HUMANO, POR COMPLETO Y NO POR CIERTAS CARACTERISTICAS.

HAY DIFERENTES RASGOS HUMANOS QUE PUEDEN ESTUDIARSE EN FORMA INDIVIDUALIZADA, PERO EN ULTIMA INSTANCIA SOLO

FORMA PARTE DE UN SISTEMA QUE CONSTITUYE UNA PERSONALIDAD TOTAL. LA CAPACIDAD NO EXISTE SEPARADA DE LOS ANTECEDENTES O EL CONOCIMIENTO. LA VIDA DEL HOGAR NO SE PUEDE SEPARAR POR COMPLETO DE LA VIDA DE TRABAJO, ASI COMO LAS CONDICIONES EMOCIONALES NO SE DESLIGAN A LAS CONDICIONES FISICAS. EN OTRAS PALABRAS, LAS PERSONAS ACTUAN COMO SERES HUMANOS TOTALES.

CUANDO LA GERENCIA PRACTICA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ESTA TRATANDO DE DESARROLLAR UN MEJOR EMPLEADO, PERO TAMBIEN CONTRIBUYE A FORMAR UNA PERSONA MEJOR EN LO QUE RESPECTA A DESARROLLO PERSONAL Y SATISFACCION. LAS INVESTIGACIONES SUGIEREN QUE DE ALGUNA MANERA LOS EMPLEADOS CONFORMAN A LAS PERSONAS CUANDO ESTAS DESEMPEÑAN SUS TAREAS, DE MODO QUE LA GERENCIA DEBE PREOCUPARSE POR EL EFECTO QUE SUS DECISIONES TIENEN EN LA PERSONA COMO UN TODO.

LOS EMPLEADOS PERTENECEN A MUCHAS ORGANIZACIONES DISTINTAS A LAS DE SU PATRON Y DESEMPEÑAN MUCHOS OTROS PAPELES FUERA DE LA COMPAÑIA, SI ES FACTIBLE MEJORAR O LAS PERSONAS COMO UN TODO, ENTONCES LOS BENEFICIOS SE EXTENDERAN MAS ALLA DE LA EMPRESA, HACIA LA SOCIEDAD EN GENERAL EN LA QUE CADA EMPLEADO VIVE.

1.3.3 CONDUCTA MOTIVADA

LA PSICOLOGIA HA DEMOSTRADO QUE LA CONDUCTA NORMAL OBEDECE A CIERTAS CAUSAS QUE SE RELACIONAN CON LAS NECESIDADES DE UNA PERSONA Y/O LAS CONSECUENCIAS QUE RESULTAN DE SUS ACTOS. EN EL CASO DE LAS NECESIDADES,

LAS PERSONAS SE VEN MOTIVADAS NO POR LO QUE PIENSAN QUE DEBEN TENER, SI NO POR LO QUE SEAN. ANTE LOS OJOS DE UN OBSERVADOR EXTERNO, LAS NECESIDADES DE UNA PERSONA PUEDEN SER ILUSORIAS O POCO REALISTAS, A PESAR DE LO CUAL EJERCEN UN CONTROL DECISIVO. ESTE HECHO DEJA A LA GERENCIA CON DOS FORMAS BASICAS DE MOTIVAR A LAS PERSONAS. LES PUEDE DEMOSTRAR COMO CIERTAS ACCIONES AUMENTARAN LA SATISFACCION REDUCIDA A MENOS QUE SIGAN UN CURSO DE ACCION REQUERIDO. OBTIAMENTE, LA TRAYECTORIA QUE SE ENCAMINA HACIA UNA MAYOR SATISFACCION DE LAS NECESIDADES ES EL CAMINO MAS ADECUADO.

LA MOTIVACION ES ESENCIAL PARA LA OPERACION DE LAS ORGANIZACIONES SEA CUAL FUERA LA CANTIDAD DE MAQUINARIA Y EQUIPO CON QUE CUENTA UNA ORGANIZACION, ESTOS ELEMENTOS NO SE PUEDEN UTILIZAR SI NO HASTA QUE SE PONGA EN MARCHA Y SEAN MANEJADOS POR PERSONAS QUE SE SIENTAN MOTIVADAS.

A MANERA DE EJEMPLO TOMAREMOS UNA LOCOMOTORA DE VAPOR COLOCADA EN UNA ESTACION DE FERROCARRIL. TODOS LOS RIELES Y EQUIPO ESTAN EN ORDEN, EL PROGRAMA Y LAS RUTAS HAN SIDO PREPARADOS, EL OBJETIVO SE HA FIJADO, SE HAN VENDIDO LOS BOLETOS, LOS PASAJEROS SE ENCUENTRAN A BORDO. NO IMPORTA TODO LO BIEN QUE SE HA DESARROLLADO ESTE TRABAJO PRELIMINAR: EL FERROCARRIL NO SE PUEDE MOVER UN SOLO METRO EN DIRECCION DE LA SIGUIENTE ESTACION, SI NO SE LIBERA POR COMPLETO EL VAPOR, ES DECIR, HASTA QUE NO SE SUMINISTRE EL PODER DE MOTIVACION.

DE LA MISMA MANERA, EN UNA EMPRESA LA MOTIVACION PONE EN MARCHA LA POTENCIA PARA MANTENER LA ACTIVIDAD.

1.3.4 EL VALOR DE LAS PERSONAS:

ESTE CONCEPTO ES DE UN ORDEN DISTINTO DE LOS OTROS TRES, POR QUE SE TRATA MAS BIEN DE UNA FILOSOFIA ETICA QUE DE UNA CONCLUSION CIENTIFICA. DICHO CONCEPTO CONFIRMA QUE LAS PERSONAS DEBEN TRATARSE DE UNA MANERA DISTINTA A LOS DEMAS FACTORES DE PRODUCCION, PORQUE PERTENECE A UN ORDEN MAS ELEVADO DEL UNIVERSO.

RECONOCE QUE, PUESTO QUE LAS PERSONAS SON DE UN ORDEN SUPERIOR, ESTAS DESEAN SER TRATADAS CON RESPETO Y DIGNIDAD; NO IMPORTA LO SIMPLE QUE SEA ALGUN TRABAJO, SIEMPRE LAS PERSONAS QUE LO DESEMPEÑAN SON MERECEADORAS DE RESPETO Y DEL RECONOCIMIENTO CORRESPONDIENTE POR SUS ASPIRACIONES Y HABILIDADES SINGULARES. EL CONCEPTO DE DIGNIDAD HUMANA RECHAZA LA IDEA ANTICUADA DE UTILIZAR A LOS EMPLEADOS COMO HERRAMIENTAS ECONOMICAS. LA FILOSOFIA ETICA SE REFLEJA EN LA CONCIENCIA DE LA HUMANIDAD CONFORMADA POR LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS DE TODAS EDADES. SE RELACIONA CON LA CONSECUENCIA DE NUESTROS ACTOS PARA NOSOTROS MISMOS Y LOS QUE NOS RODEAN, RECONOCE QUE LA VIDA TIENE UN PROPOSITO GENERAL Y ACEPTA LA INTEGRIDAD INTERNA DE CADA INDIVIDUO, PUESTO QUE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SE ASOCIA SIEMPRE CON LAS PERSONAS, LA FILOSOFIA ETICA ESTA INVOLUCRADA DE UNA U OTRA MANERA EN CADA ACCION, LAS DECISIONES HUMANAS NO PUEDEN NI DEBEN CONSIDERARSE AL MAR-

GEN DE LOS VALORES. CON RESPECTO A LAS ORGANIZACIONES, LAS SUPOSICIONES CLAVE SON QUE SE TRATA DE UN SISTEMA SOCIAL Y QUE ESTAN CONSTITUIDAS BASANDOSE EN EL INTERES MUTUO.

1.3.5 SISTEMAS SOCIALES

LA SOCIOLOGIA ENSEÑA QUE LAS ORGANIZACIONES SON SISTEMAS SOCIALES, POR LO CUAL LAS ACTIVIDADES QUE ESTAS COMPREDEN ESTAN GOBERNADAS POR LEYES SOCIALES Y PSICOLÓGICAS, DESEMPEÑAN PAPELES SOCIALES Y GUARDAN UNA POSICION PARTICULAR. SU CONDUCTA SE VE INFLUENCIADA POR SU GRUPO AL IGUAL QUE POR SUS IMPULSOS INDIVIDUALES. DE HECHO, EXISTEN DOS TIPOS DE SISTEMAS SOCIALES, DE LADO A LADO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. UNO DE ELLOS ES EL SISTEMA SOCIAL FORMAL Y EL OTRO ES EL SISTEMA SOCIAL INFORMAL.

LA EXISTENCIA DE UN SISTEMA SOCIAL IMPLICA QUE EL ORGANISMO ES DINAMICO Y NO DEBE VERSE COMO UN CONJUNTO ESTATICO DE RELACIONES, COMO SE PRESENTA EN UN ORGANIGRAMA. TODAS LAS PARTES DE UN SISTEMA SON INDEPENDIENTES Y ESTAN SUJETAS A INFLUENCIAS DE UNA Y OTRA PARTE. TODOS LOS ELEMENTOS SE RELACIONAN CON LOS DEMAS.

1.3.6 INTERESES MUTUOS.-

EL INTERES MUTUO SE EXPRESA CUANDO DECIMOS QUE LAS ORGANIZACIONES NECESITAN A LAS PERSONAS, Y ESTAS NECESITAN TAMBIEN A LAS ORGANIZACIONES. LAS ORGANIZA-

CIONES, TIENEN UN PROPOSITO HUMANO, SE CONSTITUYEN Y SOSTIENEN BASANDOSE EN ALGUN INTERES MUTUO QUE COMPARTEN LOS PARTICIPANTES. LAS PERSONAS CONSIDERAN A LAS ORGANIZACIONES COMO MEDIOS PARA ALCANZAR SUS PROPIAS METAS Y, AL MISMO TIEMPO, LAS ORGANIZACIONES NECESITAN PERSONAS QUE LES AYUDEN A LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. SI NO EXISTEN ESTOS INTERESES MUTUOS, NO TIENE SENTIDO TRATAR DE REUNIR UN GRUPO E IMPULSAR LA COOPERACION ENTRE ELLOS, PORQUE NO HAY UNA BASE COMUN EN LA QUE SE DESARROLLA TAL ESTRUCTURA.

1.4 LA MORAL EN LA ORGANIZACION

LA MORAL SE HA DEFINIDO COMO UNA ACTITUD INDIVIDUAL EN UN ESFUERZO DE GRUPO.

LA MORAL IMPLICA DOS FACTORES

1.4.1 FACTORES FISICOS QUE INFLUYEN SOBRE LA MORAL.

ATENCION A LAS QUEJAS Y TRATO EQUITATIVO.

PERSPECTIVAS DE PROGRESO EN LA ORGANIZACION.

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION SOBRE LA CAPACIDAD Y PROGRESO DE LOS EMPLEADOS.

RECONOCIMIENTO Y ESTIMULO DE LAS SUGERENCIAS - CONSTRUCTIVAS.

AMISTOSA Y UTIL CENSURA DEL TRABAJO O CORRECCION DE ERRORES.

AUMENTO DE SALARIOS POR MERITOS.

RECONOCIMIENTO Y ELOGIO DEL TRABAJADOR EXCEPCIONALMENTE BUENO.

SELECCION DE LOS EMPLEADOS MEJOR CALIFICADOS PARA
 LOS ASCENSOS A LA HORA DE PRODUCIRSE VACANTES.
 NO EXIGENCIA DE UNA CANTIDAD DE TRABAJO IRRAZONA-
 BLE.

SALARIO POR LO MENOS TAN ALTO COMO LOS EXISTENTES
 PARA EL MISMO TRABAJO EN OTRAS PARTES.

HORARIO DE TRABAJO SATISFACTORIO.

BUENA POLITICA DE VACACIONES EN LA ORGANIZACION.

LA IMPORTANCIA DE ESTOS ELEMENTOS EN SU INFLUENCIA
 SOBRE LA MORAL, ES EN EL ORDEN EN QUE ESTAN ENUMERADOS.

1.4.2 FACTORES PSICOLOGICOS: QUE INFLUYEN SOBRE LA
 MORAL. A PARTIR DE DATOS OBTENIDOS EN UNA SERIE DE
 INVESTIGACIONES, SURGEN CIERTOS FACTORES COMO FUNDAMEN-
 TALES PARA UNA BUENA MORAL. LOS MAS IMPORTANTES SON:

- SACRIFICIO MUTUO
- PARTICIPACION EN LA MORAL DE GRUPO
- LA EXPERIENCIA DEL PROGRESO HACIA UN OBJETIVO
- LA TOLERANCIA Y LA LIBERTAD DENTRO DEL GRUPO
- LA CONFIANZA EN LOS DIRIGENTES.

LA MORAL ES EN GRAN PARTE UN FENOMENO SOCIAL Y POR LO
 TANTO, ES OBJETIVO DE INFLUENCIAS SOCIALES.

- SACRIFICIO MUTUO: LA IMPORTANCIA DEL SACRIFICIO
 MUTUO EN LA ORGANIZACION SE MUESTRA POR EL HECHO DE QUE
 LA INJUSTICIA ES UNA QUEJA COMUN DE LOS TRABAJADORES
 CONTRA SUS EMPRESARIOS. ES IMPOSIBLE PARA UNA ORGANI-

ZACION IMPOPULAR EVITAR SU RESPONSABILIDAD DICHIENDO QUE EL QUEJARSE DE LAS INJUSTICIAS ES UNA CARACTERISTICA INNATA DEL TRABAJADOR. CUANDO EL SUPERVISOR EXPLICA A LOS EMPLEADOS LA NECESIDAD DE TOMAR CIERTAS DECISIONES, DE ADOPTAR UNA POLITICA DETERMINADA O DE INSISTIR EN EL LOGRO DE UN ALTO GRADO DE PRECISION, EL NUMERO DE QUEJAS DE ESTE TIPO DISMINUYE. EL NIVEL DE LA MORAL SE ELEVA SI EL GRUPO SABE EL POR QUE HACEN CIERTAS COSAS.

- LA PARTICIPACION EN LA MORAL DEL GRUPO
CUANDO TRABAJAN JUNTOS UN GRUPO DE PERSONAS, LA MORAL ES ALTA SI CADA INDIVIDUO NO ES SIMPLEMENTE TOLERADO, SINO COLECTIVAMENTE ALENTADO A PARTICIPAR EN EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMUN; SE DEBE LOGRAR QUE TODAS LAS PERSONAS SIENTAN QUE SUS ESFUERZOS SON IMPORTANTES, PORQUE CUANDO UNA PERSONA SE CONSIDERA NECESARIA, SE INCLINA MAS FACILMENTE A COOPERAR.

SI UN HOMBRE SE CONSIDERA INFERIOR A CAUSA DE SU INSATISFACCION EN EL TRABAJO, SE VERA CON FRECUENCIA QUE ESTE NO TIENDE A COOPERAR, Y SE DA A MENUDO EN LOS HOMBRES QUE SUFREN DE ESTE SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD.

LAS EXCUSAS QUE DAN DE SU CONDUCTA SE CARACTERIZAN PORQUE INTENTAN ENCUBRIR SU ACTITUD DE INFERIORIDAD, Y ADMITIR LA INFERIORIDAD REPRESENTA UNA MORAL AUN MAS BAJA. CUALQUIER CONDICION QUE DISMINUYA LA DIGNIDAD DE UN HOMBRE DESALIENTA SU LIBRE PARTICIPACION EN EL ESFUERZO DE GRUPO.

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

CAPITULO II

2.1 LAS RELACIONES HUMANAS

SE LES DESIGNA TAMBIEN RELACIONES INTERPERSONALES.

SU ALCANCE COMPRENDE TODO ACTO EN EL QUE INTERVIENEN DOS O MAS PERSONAS.

EL HOMBRE ES OBJETO Y SUJETO DE LAS RELACIONES HUMANAS YA QUE A LA VEZ QUE LAS ESTUDIA, FORMA PARTE DE ELLAS.

LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO DE LAS RELACIONES HUMANAS SON:

- MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE LOS HOMBRES A TRAVES DEL CONOCIMIENTO Y LA COMPRENSION.
- HACER MAS FACIL Y EFICAZ LA COMUNICACION INTERPERSONAL
- ELIMINAR LOS MOTIVOS DE FRICCION
- BUSCAR LA ARMONIA INDIVIDUAL Y SOCIAL
- ENCONTRAR SATISFACCION EN LA RELACION CON LOS DEMAS.
- APRENDER A VIVIR EN PAZ CON UNO MISMO.

COMO POR SU MISMA NATURALEZA NO PUEDE HABER RECETAS QUE NORMEN LAS RELACIONES HUMANAS, SE HACE INDISPENSABLE TENER UNA FILOSOFIA, EN LA QUE CADA QUIEN TENGA SU ESCALA DE VALORES, ES DECIR SU AXIOLOGIA. PERO NINGUNA AXIOLOGIA SERA VALIDA SI ENTRE SUS POSTULADOS PRINCIPALES NO SE ENCUENTRAN EL RESPETO A LA VIDA HUMANA, LA

LIBERTAD INDIVIDUAL, SIN MAS LIMITES QUE LA LIBERTAD DE LOS DEMAS, EL BIENESTAR PERSONAL Y SOCIAL, EL RECONOCIMIENTO AL DERECHO DE SER DIFERENTE Y DE NO PODER DEJAR DE SERLO.

SON JUSTAMENTE ESTOS VALORES Y FORMAS DE SER DIFERENTES, LOS QUE CONFORMAN LA PERSONALIDAD DE CADA UNO DE LOS SERES HUMANOS.

2.2 HERENCIA Y AMBIENTE

LA PERSONALIDAD ES UN CONJUNTO DE:

RASGOS FISICOS. ESTRUCTURA OSEA, PIGMENTACION, MUSCULATURA, CABELLO, VISCERAS, GLANDULAS.

RASGOS PSIQUICOS. INTELIGENCIA, MEMORIA, JUICIO, CONFIANZA, AGRESIVIDAD.

LOS QUE HACEN A CADA SER HUMANO DIFERENTE DE TODOS LOS DEMAS.

LAS POSIBILIDADES DE COMBINACION SON TALES, QUE NO HA HABIDO NI HABRA JAMAS DOS INDIVIDUOS IDENTICOS.

SE DEFINE LA PERSONALIDAD COMO LAS CARACTERISTICAS EN CIERTA MEDIDA PREDECIBLES, LOS PATRONES DE CONDUCTA PERMANENTES, LA RESPUESTA QUE CADA PERSONA DE A LOS ESTIMULOS DE EXISTENCIA TANTO CONSCIENTE COMO INCONSCIENTE, Y QUE SON DETERMINANTES DE SU ESTILO DE VIDA.

NO OBSTANTE, MUCHO MENOS ES LO QUE NOS DIFERENCIA QUE LO QUE NOS ASEMEJA.

RECIBIMOS ESTE CONJUNTO DE CARACTERISTICAS QUE NOS INDIVIDUALIZA POR MEDIO DE LA HERENCIA ENDOSOMATICA (GENETICA) O POR MEDIO DE LA HERENCIA EXOSOMATICA (TRADICION) Y LA INFLUENCIA DEL AMBIENTE.

ENTONCES POR EL ORIGEN, CUALQUIER RASGO DE LA PERSONALIDAD ES HEREDADO O ADQUIRIDO.

LA PALABRA HERENCIA TIENE DIFERENTES ACEPTACIONES SEGUN EL CONTEXTO EN EL QUE SE UTILICE:

- TRANSMISION DE CARACTERES SOMATICOS O PSICOLOGICOS POR MEDIO DE LOS GENES
- TRANSMISION DE LEGADOS CULTURALES, TRADICIONES, COSTUMBRES, EXPERIENCIAS, LENGUAJE.

LA HERENCIA ES UN PROYECTO. ES UN CONJUNTO DE POSIBILIDADES REPRESENTADA POR LOS GENES. EN LOS GENES ESTAN LOS LINEAMIENTOS O PATRONES BIOLOGICOS QUE DETERMINARAN COMO SE DESARROLLARAN BIOLOGICAMENTE EL NUEVO SER.

A PARTIR DEL MOMENTO DE LA FECUNDACION, ESE PROYECTO DE SER SE ENCUENTRA NECESARIAMENTE BAJO LA INFLUENCIA DE UN AMBIENTE: EL UTERO.

EN CONSECUENCIA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GENETICA NO TODO AQUELLO CON LO QUE NACEMOS ES HEREDITARIO.

LA HERENCIA GENETICA LA RECIBIMOS COMPLETA Y TOTAL EN EL OVULO FECUNDADO QUE NOS DIO ORIGEN.

EL AMBIENTE EMPIEZA EN ESE MISMO INSTANTE A EJERCER SU INFLUENCIA.

LA HERENCIA BIOLOGICA NOS LLEGA DEL PASADO MAS REMOTO DE NUESTRA ESPECIE. NO PROVIENE DE NUESTROS ERRORES, SINO QUE ELLOS SON SU CONDUCTO.

EL AMBIENTE - FACTORES

TODO NACIMIENTO ACONTECE NECESARIAMENTE EN UN LUGAR; CASI SIEMPRE ESE LUGAR ES UNA REGION QUE FORMA PARTE DE UN PAIS DONDE:

- RIGE UNA FORMA DE GOBIERNO
- EXISTE UN SISTEMA ECONOMICO
- SE UTILIZA UN IDIOMA
- HAY UNA POSICION ENTRE LAS DEMAS NACIONES.
- PERDURA UN CONJUNTO DE TRADICIONES.
- SE PRACTICA ALGUNA RELIGION.
- HAY ARTE, HABITOS ALIMENTARIOS, COSTUMBRES SOCIALES, NORMAS MORALES CON CARACTERISTICAS PROPIAS Y POR LO GENERAL. SE NACE EN EL SENO DE UNA FAMILIA QUE:
- OCUPA UN NIVEL SOCIOECONOMICO
- USA EL IDIOMA NACIONAL CON CIERTAS PECULARIDADES
- ESTA INTEGRADA POR VARIOS MIEMBROS
- TIENE SUS COSTUMBRES
- POSEE UN CONJUNTO DE VALORES ETICOS

EL NACIMIENTO ADEMAS DE ACONTECER EN UN LUGAR, SUCEDE EN UN MOMENTO DADO: OCUPA UN LUGAR EN EL TIEMPO.

SE NACE EN UN DIA, DE UN MES Y UN AÑO, DE UN SIGLO
DETERMINADO.

LA EPOCA PUEDE SER:

DE PAZ

DE GUERRA

DE PROSPERIDAD

DE MISERIA

DE PROGRESO

DE ATRASO

DE FANATISMO

DE TOLERANCIA

DE SEGURIDAD

DE INCERTIDUMBRE

LAS CIRCUNSTANCIAS HISTORICAS POSIBLES NO TIENEN
LIMITE.

EL NACIMIENTO DE TODO SER HUMANO PRESUPONE LA INNEGA-
BLE EXISTENCIA DE UN PADRE Y UNA MADRE.

LOS PADRES TRANSMITEN POR MEDIO DE LOS GENES, ELEMENTOS
COMO:

ORGANIZACION NEURONAL

SISTEMA ENDOCRINO

CONTENIDO DE MELANINA

PIGMENTOS

ESTRUCTURA OSEA

CONSTITUCION MUSCULAR

LOS ELEMENTOS INFLUYEN EN RASGOS DE LA PERSONALIDAD
POTENCIAL INTELECTUAL

TEMPERAMENTO

ESTATURA

CARACTERISTICAS DE PIEL Y CABELLO

COMPLEXION

FORTALEZA FISICA

A SU VEZ, ESTOS SON INFLUIDOS POR FACTORES DEL AMBIENTE FISICO COMO:

SITUACION GEOGRAFICA

CLIMA

ALIMENTACION

MICRO ORGANISMOS

PARASITOS

CONTAMINACION AMBIENTAL

TAMBIEN INFLUYEN FACTORES DEL AMBIENTE SOCIAL Y CULTURAL COMO:

COSTUMBRES

RELIGIONES

RITOS

PREJUICIOS

LEYES

PRESION SOCIAL

IDIOMA.

LOS ELEMENTOS QUE MAS LLEGAN POR MEDIO DE LOS GENES SON LAS CARACTERISTICAS HEREDITARIAS DE LA PERSONALIDAD.

LOS QUE RECIBIMOS A TRAVES DEL AMBIENTE SON LAS CARACTERISTICAS ADQUIRIDAS DE LA PERSONALIDAD.

CON RESPECTO AL TEMA DE LA HERENCIA Y EL AMBIENTE, PODEMOS CONCLUIR QUE MUCHO DE LO QUE SE CREIA HEREDADO, HOY SE SABE QUE ES ADQUIRIDO, COMO: NERVIOSISMO, SENTIDO DEL HUMOR, IRRITABILIDAD, MODALES, GESTOS Y PATRONES GENERALES DE CONDUCTA. NO HAY RASGO DE LA PERSONALIDAD SOBRE EL CUAL NO SE TENGA ALGUN CONTROL, PERO NINGUNA QUE SE PUEDA CONTROLAR TOTALMENTE.

2.3 ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD

EL NACIMIENTO ES TAL VEZ, EL HECHO MAS DRAMATICO DE LA EXISTENCIA DEL SER HUMANO:

SALE DEL CLAUSTRO MATERNO:	PARA ENTRAR AL MUNDO:
CONTACTO MATERNAL	CONTACTO MATERIAL
MUY SUAVE	MULTIPLES, ASPEROS Y BRUSCOS
FRAGILIDAD, TIBIEZA	COS
AUSENCIA DE NECESIDADES FISIOLÓGICAS	NECESIDADES FISIOLÓGICAS
FISIOLÓGICAS APREMIAN- TES	APREMIANTES
LUMINOSIDAD CASI NULA	LUZ INTENSA Y VARIABLE
SONIDOS MUY AMORTIGUADOS	SONIDOS DIVERSOS Y FUERTES
AMBIENTE FISICO HOMOGENE- NEO	AMBIENTE FISICO HETEROGE- NEO
CARENCIA DEL AMBIENTE SOCIAL	AMBIENTE SOCIAL MUY VARIA- BLE

AL NACER EL HOMBRE TIENE UN CONJUNTO INDIFERENCIADO DE: INSTINTOS, NECESIDADES, IMPULSOS Y SENSACIONES. SE INTEGRA AL MUNDO EN FORMA TOTAL. NO PUEDE ESTABLECER DIFERENCIAS ENTRE EL Y LO QUE LO RODEA.

EN ESTA BREVE ETAPA DE LA EXISTENCIA DEL RECIEN NACIDO
EL UNIVERSO Y EL SON LO MISMO.

AL NACER EL NIÑO:

- SIENTE - AMBIENTE, SED, FRIO, CALOR
- NECESITA - DEFECAR, ORINAR, LLORAR, GRITAR
- BUSCA - PROTECCION, CUIDADO, ATENCION Y AMOR
- NO TIENE CONCIENCIA DE QUE EXISTE, NO SABE QUE ES Y
AUN MENOS COMO ES.
- SE ENCUENTRA REPENTINAMENTE INMERSO EN ALGO NUEVO Y
DESCONOCIDO PARA EL.

PARA FORMAR PARTE DE UN AMBIENTE

FISICO: CASA, CAMA, LECHE, PAÑALES

SOCIAL : MADRE, PADRE, HERMANOS, OTRAS PERSONAS

ESTE CONTACTO PERMANENTE E INELUDIBLE, PERMITE AL NIÑO
A TRAVES DE MULTIPLES EXPERIENCIAS, SATISFACTORIAS UNAS
Y MUY DESAGRADABLES Y DOLOROSAS OTRAS, IR ESTABLECIENDO
FRONTERAS Y DESCUBRIENDO PAULATINAMENTE SUS PROPIAS
LIMITACIONES.

ASI LLEGA POCO A POCO A ESTABLECER LA DISTINCION BASICA
E INDISPENSABLE PARA LA FORMACION DE LA PERSONALIDAD:
LA DIFERENCIA ENTRE EL Y EL MUNDO QUE LO RODEA:

TANTO EN LOS IMPULSOS COMO EL YO, FORMAN PARTE DEL
APARATO PSIQUICO DE LAS PERSONAS; ESTO ES, DE SU MENTE,
LA QUE ESTA CONSTITUIDA POR DOS REGIONES: CONSCIENTE E
INCONSCIENTE.

CONSCIENTE: PENSAMIENTOS, PERCEPCIONES, OBJETIVOS
SENSACIONES, DESEOS, SUEÑOS, INSTINTOS Y
NECESIDADES NO SIEMPRE MORALES NI LOGI-
COS.

INCONSCIENTE: CONTROLES, INHIBICIONES, NO SIEMPRE JUS-
TOS NI ADECUADOS.

CONSCIENTE ES TODO AQUELLO QUE PASA POR EL PENSAMIENTO
DE LO QUE EL SUJETO SE PERCATA. POR EL CONTRARIO,
INCONSCIENTE SE REFIERE A LA PARTE DEL PSIQUISMO CUYA
EXISTENCIA DESCUBRIMOS INDIRECTAMENTE A TRAVES DE LOS
FENOMENOS GENERADOS ALLI COMO: ACTOS FALLIDOS (CUANDO
SE HACE UNA COSA QUERIENDO HACER OTRA, SE LLAMA A
ALGUIEN CON EL NOMBRE DE OTRA.

2.4 DETERMINISMO EN LA CONDUCTA

UNO DE LOS POSTULADOS CIENTIFICOS MAS IMPORTANTES ESTA-
BLECE QUE NADA ES SIN ALGO QUE LO DETERMINE, LO QUE
DICHO EN OTRAS PALABRAS SIGNIFICA QUE TODO TIENE UNA
CAUSA.

EN ESTE PRINCIPIO QUEDA INCLUIDA UNA CONDUCTA, ESTO ES
EN CUALQUIER ACTO, AUN EN LOS NO APARENTES COMO PENSAR,
HAY UNA CAUSA QUE LOS DETERMINA, AUNQUE CON MUCHA
FRECUENCIA NO ES FACIL ENCONTRAR LA CAUSA EN CUESTION.

C INESPERADAMENTE	LA RETIRA	EVITAR SEGUIR
U SE: PINCHA UNA UN SEÑOR	CON RAPIDEZ	LASTIMANDO -
MANO.		SE.

A

N TIENE HAMBRE	UN NIÑO	LLORA	CONSIGUE TER-
D			MINAR CON <u>SEN</u>
O VE A SU NOVIA	UN JOVEN	CRUZAR LA	SACION
EN LA ACERA DE		CALLE CO-	LOGRAR ESTAR
ENFRENTA		RRIENDO	CERCA DE
			ELLA

VEAMOS ESTOS ACTOS DE CONDUCTA EN FORMA ESQUEMATIZADA:

ESTIMULO

SUJETO

RESPUESTA

CONSECUENCIA

NO TODAS LAS CONSECUENCIAS DE UN ACTO SON SIEMPRE FAVORABLES O DESEADAS.

POR EJEMPLO AL RETIRAR LA MANO PARA EVITAR EL PINCHAZO, EL SEÑOR VIERTI UN VASO CON AGUA.

EXTERIORES --- COMO EL PINCHAR

LOS ESTIMULOS

PUEDEN SER

INTERIORES -- COMO EL HAMBRE

UN MISMO ESTIMULO PUEDE PRODUCIR RESPUESTAS DIFERENTES CUANDO SE APLICA A DISTINTAS PERSONAS.

<u>ESTIMULO</u>	<u>SUJETO</u>	<u>RESPUESTA</u>	<u>CONSECUENCIA</u>
LUZ ROJA	AUTOMOVILISTA A	FRENA SU COCHE	LLEGA TARDE
QUE INDI- CA ALTO	AUTOMOVILISTA B	ACELERA SU CO- CHE	A SU DESTI- NO
EN EL SE- MAFORO			LLEGA AN- TES, CHOCA O LO MULTAN

PERO TAMBIEN EN UNA MISMA PERSONA UN ESTIMULO IGUAL PUEDE PRODUCIR DIFERENTES RESPUESTAS.

EL ALTO DE UN SEMAFORO DE UNA SITUACION NORMAL Y EN UNA EN QUE SE LLEVA A UN HERIDO AL HOSPITAL.

TAMBIEN CUANDO SE VA ENOJADO O DISTRAIDO.

COMO HEMOS VISTO LA FORMULA

ESTIMULO SUJETO RESPUESTA CONSECUENCIA

NOS PERMITE EXPLICAR EN TERMINOS UN TANTO SIMPLISTAS MUCHOS ACTOS DE CONDUCTA.

PERO A MEDIDA QUE EL COMPORTAMIENTO SE HACE MAS COMPLEJO, LOS RESULTADOS OBTENIDOS A BUSCAR SU CAUSA POR ESTE CAMINO, NO SON MUY SATISFACTORIOS.

PODEMOS ADVERTIR QUE UN MISMO ESTIMULO PRODUCE DIFERENTES RESPUESTAS, POR QUE DENTRO DEL SUJETO AL QUE SE APLICA HAY ALGO QUE ES LO QUE VERDADERAMENTE DETERMINA LA RESPUESTA.

DICHO DE OTRO MODO, EL ESTIMULO EN MUCHOS CASOS SIRVE SOLO COMO DISPARADOR DE UN CONJUNTO DE PROCESOS FISIOLOGICOS, QUE SERAN UNA CAUSA VERDADERA DE ESA CONDUCTA. ESTOS COMPLEJOS PROCESOS PSICOLOGICOS, IGNORADOS LA MAYOR PARTE DE LAS VECES POR EL MISMO SUJETO EN EL QUE OPERAN, SE CONOCE COMO MOTIVACION O NECESIDADES.

2.4.1 LAS MOTIVACIONES

EN AÑOS RECIENTES, LAS PALABRAS MOTIVAR Y MOTIVACIONES SE HA PUESTO DE MODA. DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLOGICO, MOTIVACIONES SON LAS FUERZAS CONOCIDAS O DESCONOCIDAS POR EL PROPIO SUJETO QUE DETERMINAN CUALQUIER COMPORTAMIENTO SEA O NO APARENTE.

SE AFIRMA QUE CUALQUIER ACTO DE CONDUCTA TIENE SIEMPRE UNA CARGA EFECTIVA, LA QUE PUEDE SER ALTA O BAJA, PERCEPTIBLE O IMPERCEPTIBLE.

POR EJEMPLO, AL LEER UN LIBRO, DESEMPEÑAR UN TRABAJO ENCOMENDADO, HABLAR CON ALGUIEN, SE PUEDE HACER CON ALEGRIA, FASTIDIO, DISGUSTO, INTERES, DESCUIPO, TEMOR, ASIMISMO, HAY GASTO DE ENERGIA EN TODO FENOMENO PSICOLOGICO.

POR ESO SE AFIRMA QUE TODO FENOMENO PSICOLOGICO ES DINAMICO. PERO LA CANTIDAD DE ENERGIA QUE SE UTILIZA EN UN FENOMENO PSICOLOGICO DADO, DEPENDERA DE LA IMPORTANCIA QUE ESTE FENOMENO TENGA PARA EL SUJETO.

MOTIVACION	SATISFACTOR	SATISFACTORES FINALES
HOMBRE	ALIMENTO	FILETE "A LA MOSTASH"
		EN RESTAURANT DE LUJO

BIOLOGICAS

MOTIVACION SATISFACTOR

PRESTIGIO SOCIAL - DISTINCION Y ELEGANCIA

EL CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE ESTOS PROCESOS PSICOLOGICOS NOS PERMITE NO UTILIZAR EXPLICACIONES SIMPLISTAS CUANDO TRATAMOS DE ENCONTRAR LAS CAUSAS DE LA CONDUCTA DE QUIENES NOS RODEAMOS, PARTICULARMENTE DE LOS QUE POR RAZONES DE SU CERCANIA, NOS ES INDISPENSABLE COMPRENDER MEJOR.

2.5 LAS NECESIDADES, LA ANSIEDAD Y FRUSTACION

2.5.1. NECESIDAD DE PRESTIGIO

UNA NECESIDAD CASI TAN ANTIGUA COMO LA SOCIEDAD. LA FUERZA, EL VALOR, LA FECUNDIDAD, LA CAZA, BASTABAN ANTES PARA SATISFACERLAS.

LA BUSQUEDA DE PRESTIGIO TOMA DIVERSAS FORMAS:

- DESEO DE SER IMPORTANTE
- AFAN DE SOBRESALIR
- NECESIDAD DE LLAMAR LA ATENCION.

POR PRESTIGIO, EL HOMBRE ES CAPAZ DE GRANDES ESFUERZOS Y SACRIFICIOS.

SABER HACER	ESTUDIAR, PEGAR TA-	DAR PRESTIGIO
ALGO BIEN	BIQUES, CANTAR, JU	EN CIERTOS
	TAR, JUGAR FUTBOOL.	GRADOS

PERO TAMBIEN EN OTROS GRUPOS:

EL PRESTIGIO ES UNA CUESTION COMPLETAMENTE PSICOLOGICA E INDIVIDUAL, ASI ENCONTRAMOS POR EJEMPLO QUE UNA OFICINA PRIVADA ES MAS DESEADA QUE UN AUMENTO DE SUELDO PARA UN FUNCIONARIO, POR EL PRESTIGIO QUE LE DA; A VECES UN EMPLEADO DEJA UNA EMPRESA, BUEN SUELDO Y SATISFACCION EN EL TRABAJO POR OTRA CON INFERIORES CONDICIONES DE TRABAJO, PERO CON "TARJETA DE CREDITO" PARA INVITAR A CLIENTES A COMER.

SON MUY POCAS SI ES QUE LAS HAY, LAS ACTIVIDADES O ATRIBUTOS "DISPENSADORES DE PRESTIGIO" QUE TENGA VALIDEZ UNIVERSAL, PERO CADA SOCIEDAD Y CADA EPOCA REVISTE A ALGUNO DE VALOR MUY GENERAL.

- EXITO
- SALUD
- SOCIABILIDAD
- POSESION DE BIENES
- CAPACIDAD DE COMPRA
- BELLEZA FISICA

EN LA MEDIDA EN QUE LAS PERSONAS HACEN SUYOS LOS VALORES DE LA SOCIEDAD DE CONSUMO, LA ENAJENACION AUMENTA.

EL PRESTIGIO PUEDE - LA MARCA DE CIGARROS QUE SE FUMA
 OBTENER POR EJEM: - EL RESTAURANTE AL QUE SE VA
 - LA ROPA QUE SE USA
 - LA LOCION QUE SE APLICA
 - LOS VIAJES QUE SE HACEN

LOS PUBLICISTAS Y FABRICANTES MANIPULAN AL PUBLICO Y CARGAN SUS PRODUCTOS CON AGREGADOS EMOCIONALES Y CUALIDADES MAGICAS, TRANSFORMANDOLOS ASI EN FATISFACTORES EFIMEROS E INSUFICIENTES DE NECESIDADES PROFUNDAS DEL SER HUMANO.

UNO DE LOS MAS EFICACES ALIADOS EN LAS SANAS RELACIONES HUMANAS ES PERMITIR A NUESTROS SEMEJANTES QUE SE SIENTAN IMPORTANTES, AYUDANDO ASI A LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES

CON FRECUENCIA CUANDO UNA PERSONA "PONE EN SU LUGAR" A ALGUIEN QUE TRATA DE DARSE IMPORTANCIA PARA SATISFACER ESTA NECESIDAD, LO HACE SOLO POR QUE SIENTE QUE LA ACEPTACION DEL PRESTIGIO DEL OTRO, ES EN DEMERITO DEL PROPIO. ESTO ES FALSO, Y TIENE EN SUS RAICES EN OTRA NECESIDAD, DE SEGURIDAD, DE LA CUAL HABLAREMOS POSTERIORMENTE: LA MEJOR FORMA PARA LOGRAR EL PRESTIGIO PROPIO, ES CONCEDERLO SIN REGATEOS A LOS DEMAS.

LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS CON BUENAS RELACIONES HUMANAS SON PERSONAS QUE NO SIENTEN AMENAZADA SU INTEGRI-

DAD O DISMINUIDA SU IMPORTANCIA SI OTRA PERSONA TRATA, POR CAMINOS ADECUADOS, DE LOGRAR PRESTIGIO.

AL CONTRARIO, LOS MIEMBROS DE GRUPOS CON MALAS RELACIONES, INTERFIEREN CON LOS ESFUERZOS DE LOS DEMAS PARA LOGRAR PRESTIGIO, DISMINUYEN EL ESFUERZO REALIZADO Y ESCATIMAN EL ELOGIO.

COMPITEN DESLEALMENTE PARA DEVALUAR A LOS OTROS, EL SER HUMANO RESIENTE PROFUNDAMENTE TODA ACCION O ACTITUD QUE TIENDA A DISMINUIRLO O PONGA EN ENTREDICHO SU PROPIO PRESTIGIO SIN IMPORTAR LA SITUACION REAL DEL INDIVIDUO.

2.5.2. NECESIDADES DE STATUS

EL CONCEPTO DE NIVEL PERMITE QUE LAS PERSONAS SE CONSIDEREN ARRIBA O ABAJO DE LOS DEMAS.

EN EL IMPERIO ROMANO SE NACIA CON UN STATUS, GENERALMENTE INVARIABLE; SE ERA PATRICIO, PLEBEYO, ARTESANO O ESCLAVO. EL STATUS SE RECIBIA DE LOS PADRES Y SE PASABA A LOS HIJOS. ESTO SE DEBE A QUE EN LA ANTIGUEDAD PRACTICAMENTE NO EXISTIA LA MOVILIDAD SOCIAL.

HOY EN DIA, EXISTE UNA GRAN MOVILIDAD SOCIAL CON DIRECCION ASCENDENTE.

LAS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS O POSICIONES ELEVADAS ESTAN RODEADAS DE UN CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE NO DETERMINAN A AQUELLOS, PERO QUE ACTUAN COMO INDICADORES DE SU ESTATUS.

	PRESIDENTE
	DIRECTOR GENERAL
TITULOS	SECRETARIO GENERAL
	REGENTE
	INGENIERO EN JEFE
ASI COMO ALGUNOS TITULOS	- INTELECTUAL
DE INDOLE	- CULTURAL
	- CIENTIFICO
BIENES MATERIALES	INGRESOS ELEVADOS
	CASA, RESIDENCIA Y DESCANSO
	AUTOMOVILES, LANCHAS
	OFICINAS LUJOSAS
	VESTUARIO Y EQUIPO
	CLUBES O LUGARES DE REUNION.
	RELACIONES PERSONALES SIGNIFICATIVAS TRATO DIFERENTE.
PRIVILEGIOS	EMPLEADOS A SU SERVICIO
	LUGARES SELECTOS DE RECREO
	VIAJES FRECUENTES
	FAMA O POPULARIDAD

EN LAS RELACIONES HUMANAS, LA MOTIVACION PARA OCUPAR UN NIVEL CADA VEZ MAS ALTO EN LA PIRAMIDE SOCIAL TIENE UN DOBLE VALOR.

FACILITAR LAS RELACIONES HUMANAS, LAS HACE MAS FLUIDAS Y SATISFACTORIAS	DIFICULTA Y COMPLICA LAS RELACIONES HUMANAS; LAS HACE INSATISFACTORIAS
---	--

CUANDO SE APRENDE A ACEPTAR QUE EL AFAN DE LOS OTROS POR OCUPAR UN NIVEL MAS ALTO NO DISMINUYE EL PROPIO ESTATUS	CUANDO SE CREE QUE CUALQUIER AVANCE EN LOS OTROS ES UN RETROCESO PROPIO
--	---

CUANDO AYUDAMOS A QUE NUESTROS SEMEJANTES SATISFAGAN NECESIDADES OTORGANDOLES LA ADMIRACION Y RECONOCIMIENTO QUE BUSCA	CUANDO SE DEVALUA TODA ACTIVIDAD O POSESION QUE NO SEA LA PROPIA
--	--

CUANDO EL PROPIO ESPEROZO POR ASCENDER NO NOS LLEVA A REBAJAR A LOS DEMAS	CUANDO PARA ELEVARSE REBAJA A LOS DEMAS
---	---

2.5.3 NECESIDADES DE SEGURIDAD

EL HOMBRE NUNCA HA TENIDO UNA VERDADERA SEGURIDAD TAL VEZ POR ESO SIEMPRE LA HA BUSCADO.

EN EL PASADO, LA SENSACION DE SEGURIDAD LA PROPORCIONABAN LAS INSTITUCIONES SOCIALES, LA IGLESIA, EL REY, EL BURGO, EL ORO, LA TIERRA, EL DINERO. EL HOMBRE TENIA FE, CREIA EN SUS INSTITUCIONES Y EN LOS VALORES TRADICIONALES PERO EL INDUSTRIALISMO, LAS GUERRAS TECNIFICADAS, LA CIENCIA, LA INFLACION, LAS DEPRESIONES, LO HAN DESTRUIDO. NO SABE A DONDE IR EN BUSCA DE APOYO FISICO ESTABLE, CUYA AUSENCIA LE PRODUCE MUCHA ANSIEDAD. LA INSEGURIDAD AFECTA LOS MAS DIVERSOS ASPECTOS DE LA CONDUCTA: ASI ENCONTRAMOS INSEGURIDAD SOCIAL, CULTURAL, SEXUAL, AFECTIVA, FISICA, ECONOMICA, INTELLECTUAL, EDUCATIVA.

EL PROGRESO TAMBIEN ES UNA FUENTE DE INSEGURIDAD INDIVIDUAL LA INSEGURIDAD, COMO LAS DEMAS MOTIVACIONES PSICOLOGICAS, PUEDE SER TRATADA EN RELACIONES HUMANAS DE DOS MANERAS:

- EN FORMA POSITIVA:
 - AYUDANDO A ENFRENTAR ADECUADAMENTE EL PROBLEMA QUE PRODUCE

- EN FORMA NEGATIVA:
 - ACENTUANDO LAS CAUSAS QUE LO PRODUCEN
 - ELEVANDO EL INDICE DE ANSIEDAD GENERADA PARA EXPLOTAR AL SUJETO.

LA INSEGURIDAD, CON LA ANGUSTIA QUE GENERA, ACTUA COMO FUERZA MOTORA, ACTUALIZA Y HACE MAS URGENTE OTRA MOTIVACION SOCIAL:

2.5.4. NECESIDAD DE ACEPTACION

ES OTRA MOTIVACION MUY ANTIGUA. DESDE LA MAS REMOTAS EPOCAS, EL HOMBRE PARA SOBREVIVIR HA BUSCADO SER ACEPTADO POR EL GRUPO EN QUE VIVE; LA NO ACEPTACION SIGNIFICABA LA MUERTE.

ES CONVENIENTE DISTINGUIR ENTRE SER ACEPTADO Y ACEPTAR. POR LO GENERAL LAS PERSONAS QUE SE CONSIDERAN NO ACEPTADAS TIENEN DIFICULTADES PARA ACEPTAR A SUS SEMEJANTES. EL TEMOR DE NO SER ACEPTADO ES INDEPENDIENTE DE LA REALIDAD DE QUE ESA PERSONA SEA O NO ACEPTADA.

POR EL CONTRARIO, LAS PERSONAS QUE SE SIENTEN ACEPTADAS TIENEN MUCHA FACILIDAD PARA ACEPTAR A LOS DEMAS. ASI, LA CAPACIDAD DE ACEPTACION ES UNA DE LAS BASES DE LAS RELACIONES HUMANAS SALUDABLES ENTRAÑA ADEMAS, EL ELEMENTO SUPREMO DEL TRATO ENTRE LOS HOMBRES: EL RESPETO A LA LIBERTAD INDIVIDUAL.

ACEPTA A UNA PERSONA SIGNIFICA QUE:

- ES DIFERENTE A UNO
- SE PUEDE O NO ESTAR DE ACUERDO CON ELLA
- NO INTENTAREMOS CAMBIARLA
- PUEDE RECHAZARNOS

2.5.5. NECESIDAD DE APROBACION

AUN EN LAS MAS PRIMITIVAS SOCIEDADES, EL HOMBRE ANHELA SER CONSIDERADO VALIOSO POR LOS DEMAS MIEMBROS DEL GRUPO. ACTUA COMO MECANISMO RETROALIMENTADOR QUE AYUDA AL INDIVIDUO A CONOCER EL TIPO DE COMPORTAMIENTO QUE FACILITA SU SUPERVIVENCIA Y ADAPTACION AL GRUPO.

HACE LAS RELACIONES INTERPERSONALES MAS SATISFACUTORIAS, PUES AL PEDIRSE Y OTORGARSE LAS PERSONAS MUTUAMENTE APRUEBAN SU COMPORTAMIENTO, SUS IDEAS Y SU ASPECTO, GENERA CORRIENTES AFECTIVAS Y CONTRIBUYE A LA UNION ENTRE LOS HOMBRES.

LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES EN LOS QUE EL SER HUMANO BUSCA LA APROBACION SON:

- CONDUCTA
 - VIRTUOSO
 - VALIENTE
 - PACIFICO
 - ENAMORADO
 - TRABAJADOR

- ASPECTO FISICO
 - FUERTE
 - BELLO

LAS NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR SE SATISFACEN PRIMORDIALMENTE POR MEDIO DE RECOMPENSAS ECONOMICAS. LAS PERSONAS GANAN DINERO DE INTERCAMBIO PARA COMPRAR SATISFACTORES QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES FISIOLOGICAS Y DE SEGURIDAD. POR OTRO LADO, SUS NECESIDADES DE MAS ALTO ORDEN SE SATISFACEN PRIMORDIALMENTE POR MEDIO DE RECOMPENSAS PSICOLOGICAS Y SOCIALES.

EN OCASIONES ES DIFICIL LOGRAR QUE LOS GERENTES ABANDONEN SUS CONCEPTOS ECONOMICOS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA. CUANDO LAS NECESIDADES ESTAN CONDICIONADAS POR EL AMBIENTE, EL RESULTADO ES UN CONJUNTO DE DESEOS DEL EMPLEADO.

LOS DESEOS SON FUERZAS O IMPULSOS MOTIVADORES CONDICIONADOS AMBIENTALMENTE, QUE MUEVEN A LA PERSONA HACIA LA CONSECUION DE METAS ESPECIFICAS.

LA GERENCIA CREA MOTIVACIONES LLAMANDO LA ATENCION A LOS DESEOS, PERO LAS RAICES MAS PROFUNDAS DE LA MOTIVACION, SE RELACIONAN CON LAS NECESIDADES.

LAS NECESIDADES SON LA CAUSA DE LA ACCION, PERO LOS DESEOS SON LAS CLAVES PARA LAS CLASES DE ACCION QUE TIENEN PROBABILIDADES DE PRODUCIRSE.

AL TRATAR DE SATISFACER LOS DESEOS, UNA PERSONA NO SIEMPRE TRATA DE EMPRENDER LA MEJOR ACCION POSIBLE

SINO LA MAS SATISFACTORIA. SOLO EN CASOS EXCEPCIONALES SE REGISTRA UN ESFUERZO POR DESCUBRIR Y ELEGIR LA SOLUCION MAS APROPIADA.

LOS DESEOS DE LOS TRABAJADORES EN SUS EMPLEOS ESTAN INFLUENCIADOS POR CONDICIONES TALES COMO:

- EDAD - EDUCACION - TIPOS DE TRABAJO

ES POSIBLE QUE UN TRABAJADOR MAS JOVEN OTORQUE MENOS IMPORTANCIA A LA SEGURIDAD, QUE OTRO DE MAYOR EDAD. DEL MISMO MODO, UN JOVEN UNIVERSITARIO RECIENTE GRADUADO TIENDE A MANIFESTAR DESEOS MAS FIRMES DE PROGRESO QUE UN ANTIGUO TRABAJADOR DE FABRICA QUE TIENE EL MINIMO DE EDUCACION. CUANDO LAS CONDICIONES CAMBIAN, LOS DESEOS TAMBIEN TIENDEN A VARIAR.

POR OTRO LADO, CUANDO LA FUERZA LABORAL SE CONSIDERA COMO UN TODO, LOS DESEOS EN EL TRABAJO SE HAN MANTENIDO RAZONABLEMENTE COHERENTES DURANTE VARIAS DECADAS.

A PESAR DE LOS CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA, EL INGRESO FAMILIAR Y OTROS FACTORES, LOS TRABAJADORES TIENDEN A BUSCAR EN SUS EMPLEOS MAS O MENOS LAS MISMAS CLASES DE BENEFICIOS QUE DESEABAN HACE VEINTE Y TREINTA AÑOS.

ALTO

FINO

ESBELTO

ATLETICO

IDEAS

LIBERAL

CONSERVADOR

ATEO

CULTO

TODO ESTO ESTARA SIEMPRE EN FUNCION DE LA EPOCA Y DEL LU
GAR, ASI COMO: MODAS, COSTUMBRES E IDEOLOGIAS VIGENTES.

LA INSATISFACCION DE PERTENECER A ALGO QUE LA MISMA PER-
SONA CONSIDERA INFERIOR, LE LLEVA A EXAGERAR DESPROPORCIO
NADAMENTE EL VALOR DE ESE ALGO.

A VECES EL MISMO SENTIMIENTO DEVALUATORIO LLEVA A LOS SU
JETOS A DESPRECIAR Y EXAGERAR TODO AQUELLO DE LO QUE FOR
MA PARTE. A MENUENDO SE TRATA DE OCULTAR LOS ANTECEDEN-
TES, LA FAMILIA, LA NACIONALIDAD, LAS CREENCIAS, LA
RELIGION, OCUPACION Y HASTA EL COLOR DE LAS PERSONAS.

ASI SE PRETENDE OCULTAR A LO QUE EN VERDAD SE PERTENECE.
EL UNICO CAMINO PARA LA VIDA PRODUCTIVA Y SATISFATORIA
ES ACEPTARNOS TAL CUAL SOMOS SIN QUE ESO SIGNIFIQUE APRO
BARNOS SIEMPRE O DEJAR DE INTENTAR LA SUPERACION.

C A P I T U L O I I I

RELEVANCIA DEL FACTOR HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES

CAPITULO III

3.1 ¿POR QUE TRABAJA EL HOMBRE?

PARA ALCANZAR SUS METAS, LAS EMPRESAS TIENEN QUE TENER EMPLEADOS PRODUCTIVOS, INTERESADOS EN SU TRABAJO.

PERO, ¿POR QUE TRABAJA LA GENTE? ¿POR QUE UNOS INDIVIDUOS SON MAS PRODUCTIVOS QUE OTROS?

MC GREGOR (1960) DICE QUE EL HOMBRE TRABAJA POR QUE EL TRABAJO ES TAN NATURAL COMO EL JUEGO O EL DESCANSO, VIVIR ES SER ACTIVO Y ACTUAR Y TRABAJAR ES UNA FORMA DE ACTIVIDAD. SE TRABAJA POR QUE SE VIVE.

EL HOMBRE TIENE COMO MOTIVO PARA EMPRENDER UNA ACCION LA ESPERANZA DE QUE UN ACTO LO LLEVARA A UN ESTADO MAS SATISFACTORIO QUE EL PRESENTE.

AUNQUE LAS METAS PARTICULARES DE CADA INDIVIDUO PUEDEN SER MUY DIVERSAS, EL HECHO ES QUE CADA UNO TRABAJA PARA ALCANZAR LAS METAS QUE CREE - CON RAZON O SIN ELLA - QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES BIOLÓGICAS Y SOCIALES MAS APREMIANTES.

ARGRIS Y MCGREGOR CREN QUE EL INDIVIDUO ESTA EN CONFLICTO CON LAS ORGANIZACIONES ES QUE TRABAJA. CONSIDERAR QUE MIENTRAS TRABAJA SE ESFUERZA POR SER MADURO Y LO CONSIGUE.

DESCRIBEN LA MADUREZ COMO LA NECESIDAD DEL HOMBRE DE -
SER INDEPENDIENTE Y AUTONOMO, DE DESARROLLAR SUS CAPA-
CIDADES Y DESTREZAS QUE ESTA AUTOMOTIVANDO Y CONTROLAN-
DO. EL INDIVIDUO LUCHA POR SER MADURO, PERO LA MAYO-
RIA DE LAS EMPRESAS LOS VEN ALTAMENTE ESPECIALIZADAS,
EXTREMADAMENTE CONTROLADO Y SOLO EXIGEN PORCIONES DEL -
INDIVIDUO, NO INDIVIDUOS COMPLETOS.

PERO EL HOMBRE Y SUS ORGANIZACIONES NO ESTAN FORZOSAMEN-
TE EN CONFLICTO. TODO LO CONTRARIO POR LO GENERAL LAS
ORGANIZACIONES SATISFACEN SUS NECESIDADES DE ALIMENTO,
ABRIGO, PROTECCION MUCHO MEJOR DE LO QUE CIERTA-
MENTE LAS SATISFARIA POR EL MISMO. BIEN PUEDE DECIRSE
QUE EL RASGO MAS SIGNIFICATIVO DEL HOMBRE ES SU SOCIABI-
LIDAD, Y SU MAYOR LOGRO, SU APTITUD DE HACER ORGANIZACIO-
NES QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES.

3.2 LA RELACION HOMBRE-TRABAJO

COMO HEMOS VISTO, EL HOMBRE ES Y HA SIDO DESDE SUS ORIGE-
NES UN SER EMINENTEMENTE SOCIAL, DIFICILMENTE PODRIAMOS
IMAGINAR QUE UN INDIVIDUO PUDIESE DESENVOLVERSE EN FORMA
ABSOLUTAMENTE SOLITARIA AL GRADO DE SEGUIR EVOLUCIONANDO
HACIA UNA SUPERACION AUN MAYOR DE SU ESTIRPE.

TAMBIEN LOGRAMOS, DETECTAR QUE DESDE LA PREHISTORIA, EL
SER HUMANO PARA SOBREVIVIR, HA TENIDO QUE REALIZAR UNA

SERIE DE TAREAS TALES COMO RECOLECTAR, CAZAR PISCAR, ETC. LLEVADAS A CABO PRIMARIAMENTE POR TODOS LOS ADULTOS DEL GRUPO Y POSTERIORMENTE POR LOS MACHOS UNICAMENTE. PODRIAMOS MENCIONAR QUE DESDE QUE EL HOMBRE ES HOMBRE, HA TENIDO QUE TRABAJAR, ES DECIR, HA TENIDO QUE REALIZAR ACTIVIDADES QUE EN PRINCIPIO LE PERMITAN BASICAMENTE SOBREVIVIR. A MEDIDA QUE SE ORGANIZABA EN GRUPOS MAS ESTABLES, LAS TAREAS FUERON REPARTIDAS PARA CADA SEXO, SIEMPRE CON FINES DE BIENESTAR COMUN.

CUANDO LOS GRUPOS HUMANOS COMENZARON A FORMAR SOCIEDADES MAS COMPLEJAS EN LAS QUE APARECE LA DIVISION DE CLASES Y EL CONCEPTO DE PROPIEDAD PRIVADA, LAS LUCHAS INTERGRUPALES DIERON LA OPORTUNIDAD DE INTEGRAR A NUEVOS INDIVIDUOS POR MEDIO DE LA FUERZA (PRISIONEROS) AL GRUPO, EN CALIDAD DE ESCLAVOS, CONVIERTIENDOSE ESTOS ULTIMOS EN "PROPIEDAD DE LAS CLASES DOMINANTES Y EN LOS QUE SE DESCARGARON LAS TAREAS, ES DECIR, EL TRABAJO.

A PARTIR DE ESTE MOMENTO NACE EN LOS SERES HUMANOS UNA ESTRECHA RELACION INTERPERSONAL EN LO QUE RESPECTA AL TRABAJO.

UN RESUMEN HISTORICO DE LAS RELACIONES LABORALES PUEDE SER EL SIGUIENTE.

ETAPA PRIMITIVA: FORMACION DE GRUPOS HUMANOS POCO NUMEROSOS POR NECESIDAD DE SUPERVIVENCIA EN CUYO SENO SE DIVIDIA EL TRABAJO.

ETAPA ESCLAVISTA: LOS GRUPOS HUMANOS SE ADUEÑAN DE INDIVIDUOS SOBRE LOS QUE TIENE PODER ABSOLUTO; SE LES ATRIBUYEN ENORMES OBLIGACIONES Y SE LES NIEGA TODO DERECHO.

ETAPA SERVIL: PODRIAMOS CONSIDERAR QUE EN ESTA ETAPA LOS GRUPOS DOMINANTES TENIAN SIERVOS, ES DECIR, INDIVIDUOS QUE SIN SER PROPIEDAD DEL AMO, ESTABAN FUERTEMENTE UNIDOS A LA TIERRA.

LOS SIERVOS TENIAN ALGUNOS DERECHOS (MATRIMONIO, UNA ESPECIE DE POSESION), PERO CARECIAN DEL DERECHO DE LIBERTAD.

ETAPA GREMIAL: SE ESTABLECEN DURANTE LA EDAD MEDIA AGRUPACIONES DE HOMBRES CON UNA MISMA PROFESION LLAMADAS GILDAS, CORPORACIONES O GREMIOS, BUSCANDO CON ELLO LA DEFENSA DE INTERESES COMUNES. SE IMPLANTA UNA JERARQUIA DE PUESTO: MAESTRO, OFICIAL Y APRENDIZ.

ETAPA REVOLUCION INDUSTRIAL: NACE CON EL LIBERALISMO. SE ESTABLECE LA RELACION OBREROPATRONAL. EL TRABAJO SE CONVIERTE EN UNA MERCANCIA SUJETA A LAS LEYES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA NACIONAL DE LIBRE COMPETENCIA ENTRE LOS EMPRESARIOS. SE INCREMENTA LA PRODUCCION Y SE EXPLOTA AL OBRERO. ES EL PATRON QUIEN ESTABLECE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

ETAPA CAPITALISTA: SE INICIA CON LAS GRANDES GUERRAS POR EL DOMINIO ECONOMICO DEL PLANETA. LA ACUMULACION DE ENORMES CAPITALES INDIVIDUALES CONTROLA AL ESTADO - Y SE CREAN CONSORCIOS Y EMPRESAS TRASNACIONALES Y MULTINACIONALES. NACEN LOS SINDICATOS.

ETAPA SOCIALISTA: BUSCA LA JUSTICIA SOCIAL EN BENEFICIO DE TODOS, ASPIRA A LA DESAPARICION DE LA PROPIEDAD PRIVADA DEL ESTADO Y DE LAS CLASES SOCIALES.

LA MOVILIDAD SOCIAL ES UN FENOMENO QUE SE DA EN LAS SOCIEDADES MODERNAS, Y QUE PERMITE A LOS MIEMBROS DE DIFERENTES ESTRATOS O NIVELES SOCIALES, ASCENDER O DESCENDER, ES DECIR, CAMBIAR DE CLASES. AUN CUANDO EXISTEN ALGUNOS INDICADORES OBJETIVOS DE LOS NIVELES SOCIALES, ES MUY DIFICIL DETERMINAR CON PRECISION A QUE CLASE SOCIAL PERTENECE UNA PERSONA.

TODOS LOS MIEMBROS DE UNA SOCIEDAD O GRUPO OCUPAN UN NIVEL O POSICION, TIENEN UN ESTATUS QUE ES MAS O MENOS VARIABLE CADA UNO PROCURA QUE EL PROPIO QUEDE LO MAS ELEVADO POSIBLE Y BUSCA SIGNOS QUE LE PERMITAN CONVENCERSE Y CONVENCER A LOS DEMAS DE QUE SU ESTATUS ES ALTO.

- PUEDE DISGUSTARLE LO QUE NOS GUSTA
- TIENE DERECHO DE SER COMO ES.

CON EL PRETEXTO APARENTEMENTE MUY BIEN INTENCIONADO DE AYUDAR, ACONSEJAR, ENSEÑAR, EMBELLECEER, GUIAR, MEJORAR, LAS PERSONAS TRATAN DE CAMBIARSE UNAS A OTRAS. CON ELLO DEMUESTRAN QUE NO SE ACEPTAN TAL CUAL SON.

EL NO ACEPTAR ES UNA FORMA SUTIL PARA EVITAR EL RECHAZO. EL RECHAZO, PARA SER PERCIBIDO POR EL RECHAZO, NO NECESITA SER EXPLICITO, BASTA LA ACTITUD.

POR OTRA PARTE, ACEPTAR A NUESTROS SEMEJANTES NO SIGNIFICA ESTAR DE ACUERDO, NI CON SUS OPINIONES NI CON SU CONDUCTA, SE PUEDE ACEPTAR SIN QUE POR ELLO NECESARIAMENTE SE APRUEBE A ALGUIEN.

3.3 COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

EN LOS TIEMPOS ACTUALES LAS ORGANIZACIONES HAN CRECIDO EN NUMERO Y COMPLEJIDAD. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA RELACION LABORAL, HA TRANSCURRIDO MUCHO CAMINO DESDE LA CLASICA Y SENCILLA RELACION "AMO/ESCLAVO" EN QUE LA DISTINCION ENTRE TRABAJADOR Y JEFE ESTABA CLARAMENTE ESTABLECIDO Y DONDE LOS NIVELES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES ERAN REDUCIDOS.

ALGUNOS INVESTIGADORES CONSIDERAN QUE LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS SE DEBE EN GRAN PARTE AL AVANCE TECNOLOGICO EN TODOS LOS CAMPOS Y LA NECESIDAD DE LOS PUEBLOS DE INDUSTRIALIZARSE.

ES EVIDENTE QUE LA ORGANIZACION NACIO CON LA NECESIDAD HUMANA DE COOPERAR PARA SUS FINES PERSONALES EN ATEN-

CION A SUS LIMITACIONES DE CARACTER BIOLÓGICO, PSICOLÓGICO O SOCIAL.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA RELACION HOMBRE-TRABAJO, EL TERMINO ORGANIZACION DEBE ENTENDERSE COMO UN SISTEMA COMPUESTO DE ELEMENTOS O SUBSISTEMAS INTERRELACIONADOS EN TAL FORMA, A CONSECUENCIA DE FINES EN LOS QUE TODOS HAN CONVENIDO.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE EN TODA ORGANIZACION SE ENCUENTRAN PRESENTES SIEMPRE POR LO MENOS TRES ELEMENTOS:

- LOS INDIVIDUOS
- LOS GRUPOS
- LAS ORGANIZACIONES COMO INSTITUCION SOCIAL

3.3.1 MODELOS ORGANIZACIONALES

- MODELO MAQUINA

EL TRABAJO ES VISTO COMO UN AUTOMATA, TIENE QUE APEGARSE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION; QUIENES NO SON CAPACES PARA EL CARGO A DESEMPEÑAR, SON DESCARTADOS.

LA PERSONALIDAD DEL TRABAJADOR NO ES TOMADA EN CUENTA. LOS JEFES ESCOGEN EN BASE A COMPETENCIAS DE MERITO. LAS ORDENES DE LOS JEFES SON ACATADAS POR LOS TRABAJADORES SIN NINGUN OBJECCION. LAS ORDENES VAN SIEMPRE DE ARRIBA HACIA ABAJO. LOS INFORMES DE LO REALIZADO SON LAS UNICAS FORMAS DE COMUNICACION QUE VAN DE ABAJO HACIA ARRIBA.

- MODELO RACIONAL O MOTIVACIONAL.

CONSIDERA QUE EL TRABAJADOR ACTUA POR UNA ELECCION RACIONAL. LOS OBREROS CON PAGA DE ESTIMULOS <DESTAJO> PRODUCIRAN CON UN MAXIMO DE RAPIDEZ PARA ELEVAR SUS GANANCIAS Y CON ELLO LA PRODUCCION. LLEVADOS POR EL ESPIRITU DE COMPETENCIA Y POR EL TEMOR A PERDER EL EMPLEO. LOS TRABAJADORES PONDRAN EN SU LABOR EL MEJOR ESFUERZO. LOS INGENIEROS E INDUSTRIALES POR MEDIO DE LA INVESTIGACION RACIONALIZAN EL PROCESO DETERMINANDO LA MEJOR FORMA DE HACER CADA LABOR SIN CONSIDERAR LA OPINION DE LOS TRABAJADORES; LAS COMUNICACIONES SIGUEN SIENDO DE ARRIBA A ABAJO, EXCEPTO LOS INFORMES.

- MODELO DE WEBER <BUROCRACIA>

POSTULADO POR EL SOCIOLOGO Y ECONOMISTA ALEMAN MAX WEBER. INTENTANDO DESCUBRIR LAS LEYES DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL - ENFOCO SUS INVESTIGACIONES AL FUNCIONAMIENTO Y EJERCICIO DEL PODER EN LA SOCIEDAD DESTACANDO TRES PUNTOS DE INFLUENCIA:

- LA LEY Y LOS TABUES TRADICIONALES DE LA SOCIEDAD QUE SE DESIGNO COMO CARISMA.
- LA JEFATURA INDIVIDUAL, EMOCIONAL EN GRAN PARTE, A LA QUE SE DESIGNO COMO CARISMA.
- LA MASA DE ADMINISTRADORES QUE CUIDAN DE EJECUTAR LAS LEYES Y LA POLITICA GUBERNAMENTAL, ES DECIR LA BUROCRACIA.

WEBER CONSIDERABA QUE EL PODER NO LO EJERCE UNA SOLA PERSONA SINO QUE ES EL PRODUCTO DE UNA SERIE DE ACUERDOS TOMADOS, DE UNA SOLA CADENA; PARA EL, ESTE PROCESO ES LA OPORTUNIDAD PARA QUE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO LLEGUEN A DOMINAR. DIO POR SENTADO QUE LA LOGICA Y EL RAZONAMIENTO CONSTITUIRIAN LA BASE DE SUS PATRONES DE COMPORTAMIENTO.

WEBER CONSIDERO EN SUS ANALISIS LA POSTULACION DE UN TIPO IDEAL DE BUROCRACIA SIN ESPECIFICAR SI FUERA BUENA O MALA, MAS BIEN LA ENFOCO COMO UN MODELO, SIN ESPERAR QUE TODA BUROCRACIA TUVIERA LOS RASGOS QUE EL CITABA.

SU IDEA PRINCIPAL ERA VER SI UNA ORGANIZACION EN GRAN ESCALA QUE ESTUVIERA EN POSESION DE CARACTERISTICAS SUFICIENTES PARA ASUMIR UN PAPEL DE PODER EN LA SOCIEDAD PODIA ACTUAR COMO SOLUCION RACIONAL PARA LA COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS ACTUALES.

LOS PRINCIPALES ASPECTOS DE SU TEORIA FUERON LOS SIGUIENTES:

- LA ORGANIZACION SIGUE UN PRINCIPIO DE JERARQUIA, EN EL QUE CADA CARGO INFERIOR ESTA BAJO EL CONTROL DE OTRO SUPERIOR.
- LOS TITULARES DE LOS CARGOS SE ESCOGEN CON LA BASE EN MERITOS Y CAPACIDAD PARA REALIZAR ASPECTOS ESPECIFICOS DE UN OPERACION GLOBAL.
- LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION SE UBICAN ESFERA ESPECIFICA DE COMPETENCIA, SUGIRIENDO CON

ELLO QUE LAS RELACIONES ENTRE LAS DIVERSAS ESPECIALIZACIONES HAN DE SER CLARAMENTE CONOCIDAS Y HAN DE OBSERVARSE EN LA PRACTICA.

- LA ORGANIZACION DEBE PREVER TODA NORMA DE CONDUCTA Y PARA ELLO DEBE DAR A CONOCER A TODOS, LAS POLITICAS Y ORIENTACIONES A SEGUIR, Y ASIMISMO, TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION HAN DE CUIDAR QUE LAS MISMAS SE CUMPLAN.
- LOS ACTOS, ACUERDOS Y NORMAS ADMINISTRATIVAS DEBEN REGISTRARSE COMO MEDIO PARA ASEGURAR LA POSIBILIDAD DE PREDECIR Y EJECUTAR LAS ACCIONES. UN SEGUNDO ASPECTO DE LA TEORIA DE LA BUROCRACIA DE WEBER ES QUE CONSIDERO A LA BUROCRACIA COMO UN FENOMENO UNIVERSAL.

UN TERCER ASPECTO DE SU TEORIA ES LA PRESUNCION DE QUE EL HOMBRE HABIA DE SER AGENTE LIBRE EN LO QUE SE REFIERE A LAS CONDICIONES GENERALES DE SU TRABAJO.

EL ULTIMO PUNTO DE SU TEORIA ESTABLECE UNA SEPARACION ENTRE POLITICA Y ADMINISTRACION, ES DECIR, CONSIDERABA QUE LA JERARQUIA BUROCRATICA TENIA QUE ESTAR CONFORMADA TOTALMENTE POR PROFESIONALES Y NO POR PERSONAS QUE OCUPASEN LOS ALTOS CARGOS A MANERA DEL REY (QUE GOBIERNA POR MANDATO DIVINO), O DEL PRESENTE (ELECTO POR VOTACION POPULAR).

LOS ESTUDIOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES AFIRMAN QUE NO EXISTE NINGUNA BUROCRACIA QUE SE CIÑA A LOS TERMINOS FIJADOS POR WEBER.

3.4 EXPECTATIVAS DEL FACTOR HUMANO EN LAS EMPRESAS.

SI HEMOS DE PARTIR DEL HECHO DE QUE EN TODA ORGANIZACION LABORAL COEXISTEN JEFES Y SUBORDINADOS, CONVIENE REVISAR SUS EXPECTATIVAS EN RELACION AL TRABAJO.

EL RESPONSABLE DE UNA EMPRESA CUALQUIERA ESPERA CUMPLIR LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE TRAZADOS MEDIANTE EL ESFUERZO COMBINADO DE SUS RECURSOS HUMANOS Y, POR LO TANTO, SUS EXPECTATIVAS CON RESPECTO A SUS EMPLEADOS GIRAN EN TORNO A:

ACTITUD POSITIVA EN EL TRABAJO.

CAPACIDAD:

EFICIENCIA

HABILIDAD

INTELIGENCIA

PERSONALIDAD EQUILIBRADA.

INTERESES POR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

DISCIPLINA.

CONFIABILIDAD.

LEALTAD.

POR OTRA PARTE LAS ESPECTATIVAS DEL SUBORDINADO SE CONCENTRAN EN LO SIGUIENTE:

1. SATISFACCION DE NECESIDADES:

A) ECONOMICAS

B) PSICOLOGICAS

C) SOCIALES

2. USO RACIONAL DE LA AUTORIDAD
3. INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES
4. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES
5. CONFIANZA.

ES DE ESPERAR QUE AMBAS EXPECTATIVAS NO SIEMPRE SON REALIZABLES EN SU TOTALIDAD DEBIDO A UNA MULTITUD DE FACTORES QUE AFECTAN A LOS INDIVIDUOS DE LA EMPRESA, EN OCASIONES SON INDOLE EXTERNA (AMBIENTALES Y/O CIRCUNSTANCIALES), PERO EN LA MAYOR PARTE DE LAS VECES DE CARACTER PERSONAL.

A MANERA DE EJEMPLO:

UN GERENTE QUE NO DESEABA PARTICIPAR EN UN CURSO DE RELACIONES HUMANAS DIJO, YO NO NECESITO EL CURSO; TRATO A MIS EMPLEADOS CON JUSTICIA Y A TODOS DEL MISMO MODO, ¿ACASO TODAS LAS PERSONAS SON IGUALES?¿TODAS RESPONDEN Y ACTUAN DE IGUAL MANERA ANTE ESTIMULOS SEMEJANTES?

OTRO GERENTE RESPONDIO A UNA PREGUNTA SOBRE CIERTO TRABAJADOR DESTACADO, DIJO: ROBERTO SABE LO QUE PIENSO DE SU TRABAJO, NO NECESITO ALABARLO. ¿ESTARA EN LO JUSTO.?

UN EMPLEADO COMENTABA A OTRO COMO VOY A SABER SI LO QUE ESTOY HACIENDO ES LO CORRECTO, SIEMPRE QUE INTENTO PREGUNTARLE AL JEFE ME DICE QUE ES MI RESPONSABILIDAD.

ESTAS BREVES ILUSTRACIONES NOS LLEVAN A REFLEXIONAR QUE EN UN BUEN NUMERO DE SITUACIONES, LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL ELEMENTO HUMANO DE UNA ORGANIZACION, NO SON CONGRUENTES CON SUS EXPECTATIVAS, POR LO QUE A RESULTADOS SE REFIERE.

3.5 PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO

EN TODA ORGANIZACION, O GRUPO ENCONTRAMOS PERSONAL QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES DE LIDERAZGO, ES DECIR, PERSONAS QUE EJECUTAN AQUELLOS ACTOS QUE CONTRIBUYEN A QUE EL GRUPO LOGRE SUS METAS.

ES COMUN EMPLEAR INDISTINTAMENTE LOS TERMINOS LIDER Y JEFE, SIN EMBARGO EL SIGNIFICADO REAL DE AMBAS PALABRAS SUELE SER DIFERENTE.

PARA ESCLARECER ESTE ASUNTO CONVIENE ACLARAR QUE TANTO EL LIDER COMO EL JEFE, REQUIEREN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES, TANTO DE AUTORIDAD COMO DE PODER.

PARA ALGUNOS EL PODER ES LA POSIBILIDAD DE EMPLEAR LA FUERZA O DE AMPLIAR SANCIONES Y RECOMPENSAS; PARA OTROS, ES LA CAPACIDAD DE INFLUIR EN OTROS POR CUALESQUIERA MEDIOS QUE SEAN NECESARIOS (MAC. DAVID Y HARARI, 1968); Y OTROS MAS SUGIEREN QUE EL PODER ES LA FACULTAD DE MANDAR.

EN LO QUE SE REFIERE A LA AUTORIDAD, ALGUNOS AUTORES NOS DICEN: ES LA CAPACIDAD PARA PRODUCIR MODIFICA-

CIONES EN LA CONDUCTA DE LOS DEMAS EN FORMA DIRECTA Y EN EL SENTIDO DESEADO.

CONSIDERANDO TALES DEFINICIONES, PODEMOS DEDUCIR QUE EL PODER SUELE ESTAR IMPLICITO EN LA AUTORIDAD.

EN UNA ORGANIZACION DE TIPO LABORAL SUELE HABER JEFES Y LIDERES, SIENDO JEFES GENERALMENTE QUIENES DETECTAN EL MUNDO Y SE ENCUENTRAN JERARQUIZADOS EN FORMA PIRAMIDAL, DESDE LOS DIRECTIVOS HASTA LOS CAPATACES HAN SIDO IMPUESTOS POR LA EMPRESA Y ESTAN INVESTIDOS DE AUTORIDAD FORMAL. POR OTRA PARTE, LOS LIDERES POR LO GENERAL SON ELEGIDOS LIBREMENTE POR LOS COMPAÑEROS DE GRUPO, SURGEN ESPONTANEAMENTE O POR DELEGACION, SEGUN LO DEMUESTRAN LAS INVESTIGACIONES SOCIOMETRICAS, SIENDO ESTOS LOS INDIVIDUOS MAS APRECIADOS O QUE EJERCEN MAYOR ATRACCION SOBRE SUS COMPAÑEROS; LA AUTORIDAD Y EL PODER QUE EJERCEN RESIDE EN SU ENERGIA MORAL. DE AQUI SE DESPRENDE QUE QUIEN EJERCE LA JEFATURA NO NECESARIAMENTE ES UN LIDER, SIN EMBARGO ES DESEABLE QUE TODO JEFE EJERZA LAS FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

3.5.1. PERFIL DEL JEFE:

EL BUEN JEFE DEBE POSEER UNA SERIE DE CONDICIONES PSICOLOGICAS Y MORALES QUE LE PERMITAN REALIZAR SUS FUNCIONES APEGADAS A LAS CARACTERISTICAS DE LIDER.

EN 1946, EL PROFESOR A. CARRAD, PUBLICO UN LIBRO TITULADO PSICOLOGIA DEL JEFE, EN EL QUE PROPONE UNA LISTA

DE EXIGENCIAS INHERENTES A LA ACTUACION DE TODO AQUEL
QUE ASUME EL PAPEL DE JEFE.

CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO

OBJETIVIDAD - SER JUSTO Y EQUITATIVO, PROCURANDO
AYUDAR

CONFIANZA EN SI MISMO

ESPIRITU DE DECISION

INICIATIVA - SABER TOMAR DECISIONES NUEVAS SEGUN
LAS CIRCUNSTANCIAS.

EMPREDEDOR - ACEPTAR LAS RESPONSABILIDADES Y TENER
SENTIDO PARA REALIZARLAS.

VOLUNTARIOSO - CAPAZ DE IMPONER SU VOLUNTAD ANTE
LOS DEMAS.

ASI COMO ENCONTRAMOS ALGUNOS RASGOS POSITIVOS QUE,
SEGUN LOS AUTORES LOS BUENOS JEFES DEBEN POSEER, TAM-
BIEN MENCIONAN ALGUNAS ACTITUDES INADECUADAS QUE LESIO-
NAN SU BUENA IMAGEN.

INCOMPRESION, DUREZA, SEQUEDAD E INADAPTABILIDAD.

PARCIALIDAD, UNILATERALIDAD, CAMBIOS BRUSCOS DE
HUMOR CON RELACION A SU PERSONA.

INFLUENCIABILIDAD. CAMBIO CONTINUO DE PARECER Y DE
DECISIONES.

VACILACION. INCAPACIDAD PARA DECIDIRSE, DEJAR LAS
COSAS PARA MAS TARDE. INTERVENIR SOLO CUANDO LAS
COSAS VAN MAL.

FALTA DE BUEN SENTIDO. NO PERCATARSE DE DONDE

SOPLA EL VIENTO. INCAPACIDAD PARA SALIR DE LA RUTINA Y VOLVERSE ATRAS.

MIEDO A TEMER Y ACEPTAR RESPONSABILIDADES. PROCURAR ANTE TODO, CUBRIRSE.

DEBILIDAD. FALTA DE VOLUNTAD Y RETIRADA ANTE TODOS LOS OBSTACULOS.

LO CIERTO ES QUE, EN LA MEDIDA EN QUE UN JEFE HAGA QUE SUS SUBORDINADOS LOGREN SUS OBJETIVOS CON UN MAXIMA DE EFICIENCIA DENTRO DE UN MARCO DE COOPERACION, ENTUSIASMO Y DILIGENCIA, SERA UN BUEN JEFE, POR LO TANTO DEBE ENCAMINAR TODOS SUS ESFUERZOS PARA ADAPTAR LAS ACTITUDES QUE LE PERMITAN INFLUIR ADECUADAMENTE EN LAS PERSONAS BAJO SU RESPONSABILIDAD.

LA ACTUACION DEL JEFE PUEDER LLEVAR AL EXITO O AL FRACASO A LA ORGANIZACION POR QUE PRECISAMENTE LA RESPONSABILIDAD DE SU PUESTO LE OBLIGA A REALIZAR UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE PUEDEN IR DESDE LA SELECCION DEL PERSONAL HASTA SU DESPIDO, PASANDO POR LA ASIGNACION DE TAREAS, SUPERVISION

LAS REACCIONES QUE SU ACTITUD SUSCITA EN EL PERSONAL, PUEDEN TAMBIEN SER HUY VARIADAS: TEMOR, ODIO, RENCOR, ADMIRACION, AFECTO, OBEDIENCIA

DENTRO DEL AMPLIO RANGO DE ACTITUDES ASUMIDAS POR EL JEFE LA ACCION DE MANDAR, REVISTE GRAN IMPORTANCIA, CONSIDERANDO LAS CONSECUENCIAS QUE TAL ACCION TRAE CONSIGO.

PODRIAMOS DEFINIR EL CONCEPTO DE MANDO COMO "LA ACTITUD QUE ASUME UNA PERSONA QUE DIRECTAMENTE GOBIERNA A OTRAS PERSONAS". ES FRECUENTE OBSERVAR QUE UNA BUENA PARTE DE LOS CONFLICTOS QUE SE GENERAN EN UNA ORGANIZACION, NACEN DE UNA FORMA INADECUADA DE DAR ORDENES.

NIETZCHE NOS DICE QUE TODOS TENEMOS UN AFAN DE DOMINIO, UNA TENDENCIA NATURAL EN TODA PERSONA QUE EJERZA UN PODER, HACIENDOLO SENTIR DE ALGUNA MANERA SOBRE SUS SEMEJANTES. ES LA ESTRUCTURA PSICOLOGICA DE LA PERSONA LA QUE DETERMINA LA FORMA DE APLICARLA.

3.5.2 PUNTOS OPUESTOS EN ESTA PROBLEMÁTICA SON, POR EJEM.

- EL EMPLEADO QUE SE NIEGA A CUMPLIR UNA ORDEN RELACIONADA CON SU TRABAJO.
- EL ABUSO DE AUTORIDAD DEL JEFE QUE DA ORDENES ARBITRARIAS QUE ATENTAN CONTRA LA DIGNIDAD DEL SUBORDINADO.
- PUEDEN SER MUY VARIADAS LAS CAUSAS QUE ORIGINAN ESTE TIPO DE CONDUCTAS INADECUADAS. POR EJEMPLO EL JEFE PUEDE DAR ORDENES INADECUADAS:
 - DESCONOCIMIENTO DE LA TAREA A DESEMPEÑAR.
 - FALTA DE REFLEXION SOBRE LAS CONSECUENCIAS DE LA ORDEN.
 - PROTECCION DE SU PUESTO
 - AFAN DE DOMINIO
 - PRESIONES DE INDOLE EXTERNA

- DESCONOCIMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL SUBORDINADO.

3.5.3. EL SUBORDINADO A SU VEZ PUEDE NEGARSE A OBEDECER DEBIDO A QUE:

- LE ES ANTIPATICO EL JEFE
- DUDA DE LOS BENEFICIOS DE LA ORDEN
- CONSIDERAR QUE HAY DOLO O FAVORITISMO HACIA OTRO
- FALTA DE COMPRENSION DE LA ORDEN
- DESCONOCIMIENTO U OLVIDO DE LA ORDEN.

ES EVIDENTE QUE CUALESQUIERA QUE SEAN LAS CAUSAS QUE MOTIVAN ESTAS CONDUCTAS, EL RESULTADO ES DESASTROSO, PARA LA ORGANIZACION, YA QUE AL ENFRENTARSE AMBOS, EL JEFE Y EL SUBORDINADO, PONEN EN JUEGO SUS RESPECTIVOS COMPLEJOS EMOCIONALES:

EL JEFE PARA HACER VALER SU AUTORIDAD Y EL SUBORDINADO PARA VALER SU DIGNIDAD Y AMOR PROPIO.

UN MANEJO INADECUADO DE LA SITUACION CAE EN UN JUEGO PARECIDO AL PING-PONG, EN EL QUE EL EMPLEADO INICIA CON RESENTIMIENTO DE SU AMOR PROPIO, DESEMBOLCANDO CON FRECUENCIA EN SENTIMIENTOS NEGATIVOS DE RENCOR, ODIOS, ENVIDIA E INCLUSO VENGANZA HACIA EL JEFE. A ESTO EL JEFE REACCIONA TAMBIEN NEGATIVAMENTE ACENTUANDO MAS SU AUTORIDAD.

ADAPTANDO ACTITUDES ARROGANTES Y ALTERNAS ES ESTALLANDO EN COLERA, CON LO QUE SE REAVIVAN LOS SENTIMIENTOS NEGATIVOS DEL SUBORDINADO.

3.6 LA COMUNICACION

VIVIMOS EN UN MUNDO CAMBIANTE, EN UN MUNDO CUYA ACTIVIDAD ATRAVIESA POR UNA VERDADERA CRISIS DE TRANSFORMACIONES VELOCES E INCREIBLES. BASTA DECIR QUE EN LOS ULTIMOS CIENTO AÑOS, EL GENERO HUMANO HA INCREMENTADO EN 100 VECES SU CAPACIDAD PARA CONTROLAR LAS ENFERMEDADES QUE LO AQUEJA.

- 100 VECES LA VELOCIDAD DE SUS VEHICULOS.
- 1,000 VECES LA MAGNITUD DE SUS RECURSOS ENERGETICOS.
- 1'000,000 DE VECES LA VELOCIDAD DE SUS MEDIOS DE CO MUNICACION.

EL AVANCE TECNOLOGICO QUE HA PROPICIADO TALES ADELANTOS, PRESUPONE UN PROGRESO ACELERADO DEL MUNDO CIVILIZADO, SIN EMBARGO PARECE SER QUE LA HUMANIDAD SE HUBIESE DETENIDO EN SU CAPACIDAD DE INTERCOMUNICACION. ES COMUN ESCUCHAR QUE LA GRAN MAYORIA DE LOS CONFLICTOS HUMANOS TIENEN COMO RAIZ LA FALTA DE COMUNICACION.

EL TERMINO COMUNICACION, REFIRIENDOSE A LA COMUNICACION HUMANA, PUEDE SER DEFINIDO COMO UN PROCESO MEDIANTE EL CUAL INTERACTUAN EMISORES Y RECEPTORES.

EN UN CONTEXTO SOCIAL DADO <KENNETH Y MORTENSEN, 1970>. ES SABIDO QUE EN DICHO PROCESO, INTERVIENEN LOS ELEMENTOS SIGUIENTES, A SABER:

- EMISOR.
- ENCODIFICADOR.

- CODIGO
- MENSAJE
- CANAL
- DECODIFICADOR
- RECEPTOR
- RETROALIMENTACION
- BARRERAS (RUIDO, INTERFERENCIAS)

CONTEXTO SOCIAL

EMISOR

RECEPTOR

ENCODIFICADOR

DECODIFICADOR

MENSAJE

CODIGO

CANAL

RETROALIMENTACION.

RECEPTOR

EMISOR

DECODIFICADOR

ENCODIFICADOR

INTERFERENCIAS

3.6.1 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA COMUNICACION

- LA COMUNICACION ES UN PROCESO. SI HEMOS DE ENTENDER EL TERMINO PROCESO COMO UNA SERIE DE OPERACIONES O TRATAMIENTOS CONTINUOS O COMO EL CONJUNTO DE FASES SUCESIVAS DE UN FENOMENO, ENTONCES PODREMOS OPINAR QUE LA COMUNICACION CARECE DE INICIO Y DE FINAL, QUE ES DINAMICA Y QUE SUS COMPONENTES SE ENCUENTRAN EN INTERACCION CONSTANTE.
- LA COMUNICACION IMPLICA LA CAPACIDAD DE INFLUIR Y AFECTAR INTELECTUALMENTE.

LA COMUNICACION NO PUEDE EVITARSE. LA COMUNICACION SE DA INEVITABLEMENTE EN FORMA INTERPERSONAL (AFECTANDO A OTROS) O EN FORMA INTRAPERSONAL (AFECTANDONOS A NOSOTROS MISMOS).

LA COMUNICACION NO ES REVERSIBLE. TODA VEZ QUE HEMOS COMUNICADO ALGO, ES IMPOSIBLE BORRAR SUS EFECTOS.

EL MEDIO AMBIENTE INFLUYE DE ALGUNA FORMA EN LA COMUNICACION

3.6.2 EL VALOR DEL LENGUAJE EN LA ORGANIZACION

UNO DE LOS PILARES EN QUE DESCANSA EL PROGRESO HUMANO EN SU CAPACIDAD DE COMUNICARSE. RESULTA CLARO QUE EL LENGUAJE ES EL INSTRUMENTO BASICO EN QUE SE APOYA LA COMUNICACION, SU INVENCION HA PERMITIDO LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS, VALORES, SENTIMIENTOS Y EN GRAL. LA CULTURA.

EN LAS ORGANIZACIONES, LA COMUNICACION EFICIENTE PERMITE EL DESEMPEÑO ADECUADO DE SU ADMINISTRACION; POR EL CONTRARIO, UNA COMUNICACION DEFICIENTE PUEDE TRANSTORNAR, DISVIRTUAR E INCLUSO DESINTEGRAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO CON LAS CONSECUENCIAS FUNESTAS QUE ESTO IMPLICA.

ES EL LENGUAJE, ORAL O ESCRITO, EL MEDIO MAS COMUN DE COMUNICACION, SIN EMBARGO ES EL MAS EXPUESTO A LAS BARRERAS QUE LO DISTORSIONAN, OBSTACULIZAN O INTERRUMPEN.

DADO QUE LA REACCION LABORAL A LA COMUNICACION ES COTIDIANA ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS, CONVIENE RESALTAR LA IMPORTANCIA QUE PARA AMBOS REVISTE EL MANEJO ADECUADO DEL LENGUAJE EN CUALQUIERA DE SU EXPRESIONES.

EL LENGUAJE ORAL CUMPLE ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- ESTIMULA LA AFIRMACION DEL YO, YA QUE AL HABLAR RATIFICAMOS NUESTRA EXISTENCIA ACTIVA EN EL CONTEXTO QUE NOS RODEA.
- PERMITE LA CONSTRUCCION DE UN MUNDO, POR QUE AL COMUNICARNOS DENOTAMOS TODO UN CONJUNTO DE CREENCIAS, HABITOS Y COMPORTAMIENTOS QUE DENUNCIAN NUESTRO AMBITO PERSONAL.
- PROPICIA LA PARTICIPACION EN TAREAS COMUNES AL FIJAR LA BASE DEL ENTENDIMIENTO MUTUO.
- LA COMUNICACION ORAL JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA TRANSMISION DE MENSAJES QUE IMPLICAN UNA ORDEN QUE SE ESPERA QUE SEA CUMPLIDA, SIN EMBARGO QUIEN ORDENA, GENERALMENTE PASA POR ALTO QUE TODA DISPOSICION DEBE REUNIR LOS REQUISITOS SIGUIENTES:
 - BREVEDAD: TRATANDOSE DE UNA ORDEN, DEBEMOS CONSIDERAR QUE ES DIFICIL RECORDAR CADA UNA DE LAS

PALABRAS QUE LA CONFORMAN.

- PRECISION. DEBE DE CONTENER TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE NO RESULTE CONFUSA, AMBIGUA O INCOMPLETA.
- SER DIRECTA. ENTRE MAS ELEMENTOS HUMANOS INTERVENGAN EN LA TRANSMISION DE UN MENSAJE ORAL, SERA MAYOR EL RIESGO DE SER DISTORSIONADO.

ES CONVENIENTE RESALTAR QUE TODA COMUNICACION RESPONDA A LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

- QUE?
- QUIEN?
- COMO?
- PORQUE O PARA QUE?
- DONDE Y CUANDO?

VEANSE EL EJEMPLO:

TODO EL PERSONAL (QUIEN) DEBERA PRESENTARSE (QUE) EN EL AUDITORIO DE ESTA INSTITUCION, EL PROXIMO LUNES 20 A LAS 14:00 HORAS (DONDE Y CUANDO), PARA RECIBIR INSTRUCCIONES SOBRE LA IMPLANTACION DEL NUEVO HORARIO DE TRABAJO (PARA QUE), POR LO QUE SE AUTORIZA LA SUSPENSION DE LABORES A LAS 12:30 HORAS DEL MISMO DIA.

EL LENGUAJE ESCRITO JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA ORGANIZACION, SOBRE TODO CUANDO ESTA ES GRANDE Y POR LO MISMO ESTA ESTRUCTURADA CON MUCHOS ESCALONES JERARQUICOS, EN ESTOS CASOS COMO HEMOS VISTO, LA COMUNICACION

CARA A CARA SE REDUCE SOBRE TODO SI SE ESTABLECE EN FORMA LINEAL, YA SEA ASCENDENTE O DESCENDENTE.

EL RUMOR SE INICIA Y SE DIFUNDE RAPIDAMENTE CUANDO LA INFORMACION INTERESA O AFECTA A QUIEN LA PROPAGA Y A QUIEN ESCUCHA. ALGUNOS FACTORES TALES COMO LA INSEGURIDAD, EL TEMOR, LA CURIOSIDAD, LA ESPERANZA, LA HOSTILIDAD, LA FALTA DE DATOS, PROPICIAN ESTE FENOMENO.

DURANTE LA PROPAGACION DEL RUMOR, LA HISTORIA INICIAL SE DEFORMA, SOBRE TODO SI LOS DATOS VERDADEROS SON VAGOS E IMPRECISOS, CON LO QUE AUMENTA EL CLIMA DE TENSION ENTRE LOS QUE PARTICIPAN EN EL.

SI LA ORGANIZACION INVOLUCRADA EN EL SUPUESTO ANTERIOR NO TOMA LAS MEDIDAS INMEDIATAS PARA CONTRARRESTAR EL RUMOR QUE HA ESPARCIDO, PUEDE CAER EN SITUACIONES BAS-TANTE CONFLICTIVAS CON SUS EMPLEADOS.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA REDUCIR AL MI-NIMO LA APARICION Y DISEMINACION DE RUMORES NEGATI-VOS PUEDEN SER:

PREVENTIVAS:

ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIONES QUE SATISFA-GA LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION DE TODOS AQUE-LLOS QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACION.

DETECTAR LOS GRUPOS INFORMALES QUE SE FORMAN EN LA ORGANIZACION CON EL OBJETO DE HACERLES LLEGAR INFOR-MACION POSITIVA EN FORMA OPORTUNA, APOYADA EN RA-

ZONES ADECUADAS.**- CORRECTIVAS:**

DETERMINAR LAS CAUSAS QUE LO PROVOCAN

REUNIR AL PERSONAL PARA EXPLICAR LAS SITUACIONES

INFORMAR LO MAS OBJETIVAMENTE SOBRE LOS HECHOS

CONFRONTAR LAS INFORMACIONES DEFORMADAS QUE PROPAGAN

CON LAS PERSONAS QUE LAS CONSIDERAN VERDADERAS

PROPICIAR LAS ACLARACIONES QUE SE REQUIERAN PARA

ESCLARECER LAS VERSIONES TERGIVERSADAS.

C A P I T U L O I V

**ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE LA EMPRESA
GILLETTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

MODELO DEL CUESTIONARIO, BASE DEL TRABAJO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION.

1.- EDAD _____ AÑOS SEXO: M _____ F _____

2.- ¿CUAL ES SU PUESTO?
_____3.- ¿CUANTOS AÑOS TIENE LABORANDO EN LA EMPRESA?
_____4.- ¿CAPACITAN AL PERSONAL EN SUS DIFERENTES AREAS?
_____5.- ¿CONSIDERA ADECUADO EL SALARIO QUE PERCIBE?
_____6.- ¿CUENTA CON LAS PRESTACIONES DE LEY?

7.- ¿LE PAGAN TIEMPO EXTRA?

SI _____ NO _____

8.- ¿LE OTORGAN EL MATERIAL ADECUADO PARA EL DESARROLLO DE
TRABAJO?

SI _____ NO _____

9.- ¿CUENTA CON EL EQUIPO ADECUADO DE SEGURIDAD E HIGIENE?

SI _____ NO _____

10.- ¿EXISTE UN CONTROL INTERNO DE PERSONAL?

SI _____ NO _____

11.- ¿CUENTA CON SERVICIO DE COMEDOR?

SI _____ NO _____

12.- ¿HAY PERSPECTIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL?

SI _____ NO _____

13.- ¿EXISTE DUPLICIDAD DE MANDO?

SI _____ NO _____

14.- ¿HAY MOTIVACION?

SI _____ NO _____

15.- ¿CUENTA CON SERVICIO MEDICO DE PLANTA?

SI _____ NO _____

16.- ¿CUENTA CON VALES DE DESPENSA O ALGUNOS OTROS?

SI _____ NO _____

17.- ¿RESPETAN SU HORA DE SALIDA?

SI _____ NO _____

18.- ¿COMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO?

BUENO _____ MALO _____

19.- ¿COMO CONSIDERA SU HORARIO DE TRABAJO?

BUENO _____ MALO _____

20.- ¿COMO ES LA COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACION?

BUENO _____ MALO _____

21.- ¿COMO ES SU RELACION DE TRABAJO CON SUS COMPAÑEROS DE
AREA Y EN GENERAL?

BUENO _____ MALO _____

22.- ¿DESDE SU PUNTO DE VISTA COMO CONSIDERA A LA ORGANIZA-
CION?

BUENO _____ MALO _____

DETERMINACION DEL UNIVERSO

LA POBLACION ESTUDIADA, CONSTA DE UN TOTAL DE 1800 EMPLEADOS, LOS CUALES CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

DETERMINACION DEL ESPACIO MUESTRAL

UNA VEZ DETERMINADO EL UNIVERSO, SE PROCEDIO A LA DETERMINACION DE LA MUESTRA, LA CUAL SE LE APLICA EL CUESTIONARIO CUYOS RESULTADOS SE DETALLAN MAS ADELANTE.

DESARROLLO DE FORMULA

n = ESPACIO MUESTRAL

N = POBLACION

P = PROBABILIDAD DE EXITO

Q = FRACASO

D = ERROR MUESTRAL

$$n = \frac{N P Q}{D (N-1) + P Q}$$

$$n = \frac{1800 \times (.90)(.10)}{.0012 (1799) + .09}$$

$$n = \frac{162}{2.2} = 74$$

D = GRADO MAXIMO DE ERROR

E = ERROR MUESTRAL

$$D = \frac{E^2}{2^2}$$

$$E = \frac{.07^2}{1.96^2} = .0012$$

TABLA DE DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

PUESTO EN LA ORGANIZACION.

PUESTO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	11	0.15
CAPTURISTAS	6	0.08
SECRETARIAS	4	0.05
REPRESENTANTES	4	0.05
OBZEROS	29	0.39
ENFERMERAS INDUSTR.	5	0.07
OTROS.	15	0.20
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 2

SON ALGUNAS AREAS QUE SE TOMARON DENTRO DE LA ORGANIZACION, HACIENDO NOTAR QUE EL MAS ALTO PORCENTAJE ES DE OBREROS, YA QUE SE CONSIDERA EL MAS IMPORTANTE DENTRO DEL RECURSO HUMANO.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA.

INTERVALO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
1 - 10 AÑOS	53	0.72
11 - 20 AÑOS	21	0.28
21 - 30 AÑOS	0	0
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 3

EL RESULTADO NOS DEMUESTRA, QUE EXISTE PERSONAL CON EXPERIENCIA, ESTO ES IMPORTANTE YA QUE OBTIENE MAYOR EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESARROLLO DE TRABAJO, ASI MISMO ES IMPORTANTE CONSERVAR A SUS EMPLEADOS, Y ASI LOGRAR SATISFACTORIAMENTE SUS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

CAPACITACION AL PERSONAL.

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
RESPUESTA AFIRMATIVA	64	0.87
RESPUESTA NEGATIVA	10	0.13
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 4

ES IMPORTANTE LA CAPACITACION DEL PERSONAL, PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS, TENIENDO ASI EL CONOCIMIENTO DE LO QUE DESARROLLA CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACION, YA - QUE MAS DE UN 80% DE LOS ENCUESTADOS SE LES PROPORCIONA CAPACITACION.

NIVEL DE INGRESO.

ADECUADO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	63	0.85
NO	11	0.15
TOTAL	74	100 %.

CUADRO No. 5

EN LA TABLA SE MUESTRA QUE MAS DE UN 80% SE ENCUENTRAN SATISFECHOS CON EL INGRESO QUE PERSIBEN, YA QUE ES PARTE FUNDAMENTAL PARA QUE EL EMPLEADO TENGA UNA ESTABILIDAD ECONOMICA, Y A SU VEZ UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD.

PRESTACIONES DE LEY.

CUENTA CON PRESTACIONES DE LEY.	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	68	0.91
NO	6	0.9
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 6

SI, SE DEMUESTRA QUE HONESTAMENTE LA ORGANIZACION CUMPLE CON LAS PRESTACIONES DE LEY, YA QUE UN 91%, AFIRMA QUE SI SE RESPETA.

TIEMPO EXTRA.

REMUNERACION DEL TIEMPO EXTRA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	58	0.78
NO	16	0.22
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 7

SE DEMUESTRA QUE MAS DE UN 70% DE LOS EMPLEADOS, CONSIDERA QUE EXISTE PARA EL MISMO Y PARA LA ORGANIZACION, - YA QUE A CAMBIO DE UN MAYOR ESFUERZO DE HORAS DE TRABAJO ADQUIERE UN INGRESO EXTRA, Y ESTO ES BENEFICO, MOTIVANDOLO A UN MEJOR DESARROLLO DE TRABAJO.

PROPORCION DEL MATERIAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

RECIBE MATERIAL PARA EL TRABAJO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	70	0.94
NO	4	0.06
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 8

ES INDISPENSABLE PARA EL RECURSO HUMANO, CONTAR CON MATERIAL DE TRABAJO ADECUADO YA QUE PODRA DESARROLLAR MAS RAPIDO Y EFICIENTEMENTE SU LABOR.

EQUIPO PARA LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

CUENTA CON EL EQUIPO NECESARIO.	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	69	0.93
NO	5	0.07
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 9

EN LA TABLA NOS MUESTRA UN GRAN PORCENTAJE DE SEGURIDAD E HIGIENE, ESTO LE PROPORCIONA AL RECURSO HUMANO UNA MAYOR CONFIANZA PARA SU DESARROLLO DE TRABAJO.

CONTROL INTERNO DEL PERSONAL.

CONTROL DE PERSONAL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	68	0.92
NO	6	0.08
TOTAL	74	100 %.

CUADRO No. 10

EL CONTROL INTERNO ES IMPORTANTE, YA QUE EL PERMITE A LA ORGANIZACION DIRIGIR Y ESTRUCTURAR ADECUADAMENTE - CADA UNA DE SUS AREAS, Y ASIMISMO TENER CONOCIMIENTO DE TODO EL RECURSO HUMANO QUE LA COMPONE COMO SE OBSERVA EN LA TABLA.

PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL.

PERSPECTIVAS DE DESARROLLO	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	63	0.88
NO	9	0.12
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 12

ES ACEPTABLE EL PORCENTAJE QUE NOS MUESTRA LA TABLA, - DEMOSTRANDO QUE SE LE DA IMPORTANCIA AL RECURSO HUMANO PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL, CREANDO ASI, UNA INQUIETUD DE SUPERACION Y BENEFICIO DE AMBAS PARTES.

DUPLICIDAD DE MANDO.

EXISTENCIA DE DUPLICIDAD.	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	7	0.09
NO	67	0.91
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 13

EN LA TABLA NOS MUESTRA QUE HAY GRAN PORCENTAJE DE DUPLICIDAD DE MANDO, ESTO ES GRAVE POR QUE ENTORPECE AL RECURSO HUMANO SU DESARROLLO DE TRABAJO, EL NO TENER DEFINIDO UNA ORDEN, YA QUE AL ENTRAR EN DUPLICIDAD SE CREAN CONFUSIONES.

MOTIVACION.

EXISTE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	66	0.89
NO	8	0.11
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 14

LA MOTIVACION QUE SE DA EN ESTA ORGANIZACION SE DEMUESTRA EN LA TABLA QUE ES ACEPTABLE Y ESTO VA A BENEFICIAR A AMBOS, ALCANZANDO UN MAYOR DESARROLLO DEL TRABAJO.

SERVICIO MEDICO

CUENTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	70	0.95
NO	4	0.05
TOTAL	74	100 %.

CUADRO No. 15

ES DE SUMA IMPORTANCIA YA QUE EL RECURSO HUMANO TRABAJARA MAS SATISFACTORIAMENTE Y CON SEGURIDAD Y A SU VEZ SE EVITARAN LAS INCAPACIDADES, QUE PUDIESEN EXISTIR, - PERMITIENDO EL CONTROL Y LA ATENCION INMEDIATA A LOS ACCIDENTES DE TRABAJO.

VALES DE DESPENSA.

CUENTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	70	0.95%
NO	4	0.05%
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 16

ES OBLIGACION QUE TODA ORGANIZACION PROPORCIONE AL RECURSO HUMANO, VALES DE DESPENSA, YA QUE ESTO APOYARA A SU ECONOMIA, QUE A SU VEZ SE SENTIRAN COMPENSADOS Y MOTIVADOS PARA SU DESARROLLO DE TRABAJO.

HORA DE SALIDA

RESPETAN	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
SI	69	0.93
NO	5	0.07
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 17

EN LA TABLA NOS MUESTRA QUE EXISTE RESPETO A SU HORA DE SALIDA, ESTO BENEFICIA AL RECURSO HUMANO YA QUE LABORAR MAS DE SU JORNADA DE TRABAJO REPRESENTA UN INGRESO EXTRAORDINARIO MEJORANDO ASI SU CALIDAD DE VIDA.

SITUACION AMBIENTAL EN EL TRABAJO.

AMBIENTE LABORAL	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	70	0.95
MALO	4	0.05
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 18

ES BUENO SU PORCENTAJE, YA QUE EN ESTE ASPECTO ES RE
CURSO HUMANO LABORARA EN UN AMBIENTE ADECUADO Y SE -
SENTIRA AGUSTO PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL.

HORARIO DE TRABAJO.

CONSIDERA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	61	0.82
MALO	13	0.18
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 19

NOS MUESTRA QUE LA MAYOR PARTE SE ENCUENTRA SATISFECHA DE SU HORARIO.

COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACION

COMUNICACION	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	64	0.86
MALO	10	0.14
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 20

ES DE SUMA IMPORTANCIA LA COMUNICACION INTERNA TANTO -
 ASCENDENTE, DESENDENTE, VERTICAL Y HORIZONTAL, YA QUE
 ESTO NOS PROPORCIONA EL CONOCIMIENTO DE POLITICAS, NOR
 MAS, CAMBIOS, ETC. Y PODER TENER MEJOR CONTROL DE SU -
 DESARROLLO DE TRABAJO.

RELACION FORMAL EN EL TRABAJO.

RELACION	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
BUENO	65	0.88
MALO	9	0.12
TOTAL	74	100 %

CUADRO No. 21

EN LA TABLA NOS MUESTRA PORCENTAJE ADECUADO, ESTO BENE
 FICIA AL EMPLEADO YA QUE CONTARA CON EL APOYO DE SUS -
 COMPANEROS Y PODER TRABAJAR EN EQUIPO PARA LOGRAR LOS
 OBJETIVOS DE AREA Y EN GENERAL DE LA ORGANIZACION.

IMAGEN INTERNA DE LA ORGANIZACION.

IMAGEN	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	64	0.86
MALA	10	0.14
TOTAL	74	100%

CUADRO No. 22

MAS DEL 80% NOS DA UNA OPINION, DE QUE ES UNA BUENA EMPRESA, YA QUE SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE TODO SU RECURSO HUMANO.

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

CONCLUSIONES

LOS CONCEPTOS FILOSOFICOS FUNDAMENTALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL SE RELACIONAN CON LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS, LA CONDUCTA MOTIVADA Y EL VALOR DEL INDIVIDUO, Y CON LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

EL RESULTADO ES UN CONTEXTO INTEGRADOR POR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, SU COMPENSIÓN REQUIERE LA UTILIZACIÓN DE PLANTEAMIENTOS INTERDISCIPLINADOS, DE APOYO A LOS RECURSOS HUMANOS, DE CONTINGENCIAS Y DE SISTEMAS.

CUANDO LAS PERSONAS INGRESAN A UNA ORGANIZACION TRAEN CONSIGO CIERTAS NECESIDADES QUE AFECTAN SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO. ALGUNAS VECES SUS NECESIDADES SON FILOSOFICAS, OTRAS SE RELACIONAN CON VALORES PSICOLOGICOS Y OTRAS CON VALORES DE TIPO SOCIAL ESTAS ULTIMAS SON MUCHO MAS DIFICILES DE SATISFACER, Y VARIAN ENORMEMENTE DE UN SER HUMANO A OTRO.

EL LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE PERSUADIR A OTROS PARA QUE TRATEN DE ALCANZAR CON ENTUSIASMO OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS. ESTO SE DETERMINA PRIMORDIALMENTE POR LA FUNCION QUE DESEMPEÑAN Y NO POR LOS RASGOS PERSONALES. LOS LIDERES OFRECEN A SUS SEGUIDORES TANTO APOYO PSICOLOGICO COMO PARA LA REALIZACION DE LA TAREA, SIRVIENDO COMO MODELO DE LOS PAPELES A DESARROLLAR, UTILIZANDO

UNA COMBINACION DE APTITUDES TECNICAS, HUMANAS Y CONCEPTUALES.

LAS ORGANIZACIONES NO PUEDEN EXISTIR SIN COMUNICACION, QUE ES EL HECHO DE TRANSFERIR INFORMACION Y BUSCAR COMPRESION DE UNA PERSONA A OTRA. EN SINTESIS, EL COMPARTIR SIGNIFICADOS. UNA PERSONA INICIA EL PROCESO PERO NO PUEDE COMPLETARLO PORQUE ESTA ULTIMA FUNCION LA REALIZA UN RECEPTOR.

EL PROCESO DE COMUNICACION SE COMPONE DE SEIS PASOS ELABORAR UNA IDEA, CODIFICARLA, TRANSMITIRLA, RECIBIRLA, DECODIFICARLA Y UTILIZARLA.

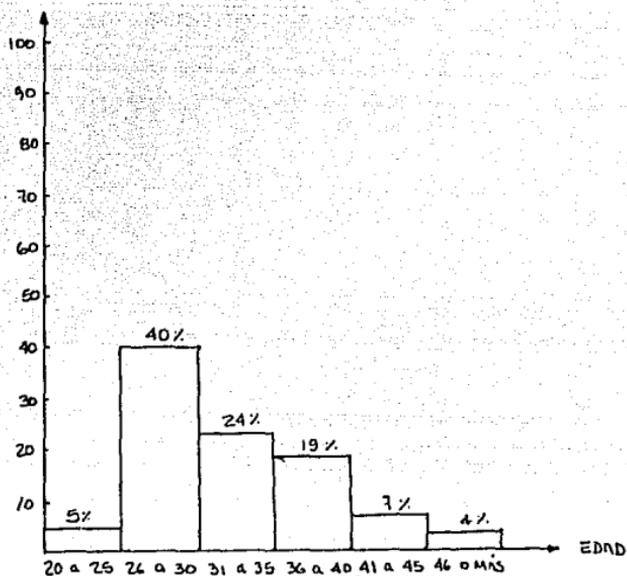
RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

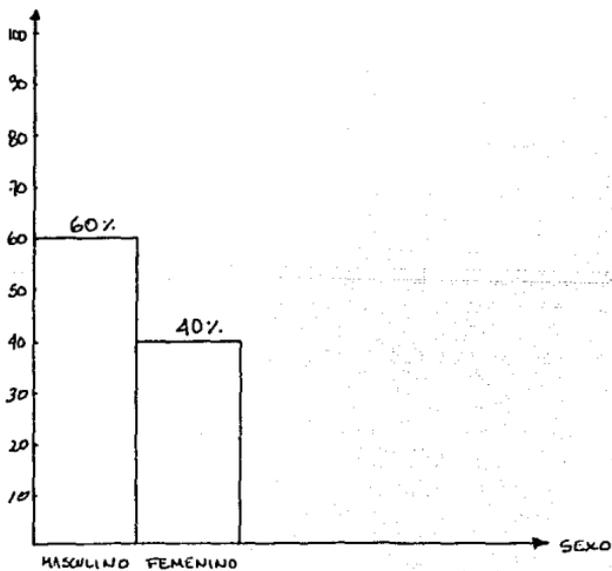
UNA FORMA DE MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS QUE SE DAN EN LAS ORGANIZACIONES, ES VER AL TRABAJADOR NO COMO UN SER SIN NECESIDADES, PROBLEMAS Y SIN UNA VIDA PROPIA, CUYA UNICA FUNCION ES SER EFICIENTE DENTRO DE LA EMPRESA. SI SE ACEPTA RECOMENDACION EL HECHO DE QUE LA TAREA DEL EMPLEADO EN LA ORGANIZACION ES TAN SOLO UNA PARTE DE SU VIDA, Y SE LE DA MAYOR IMPORTANCIA A ESTE COMO SER HUMANO, PODEMOS ASEGURAR QUE SU RENDIMIENTO SERA MAS SATISFACTORIO.

A N E X O S

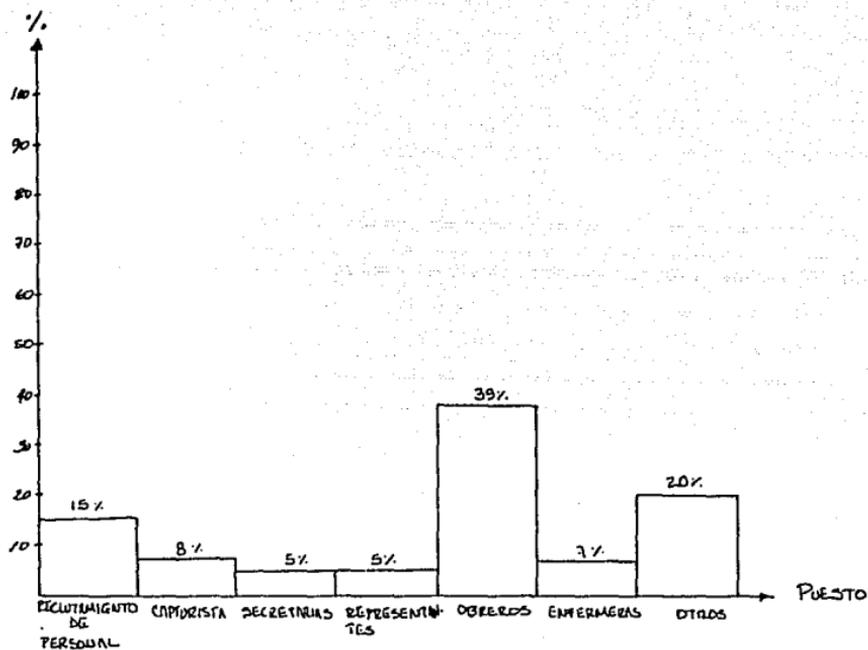
GRAFICA N: 1 EDDD



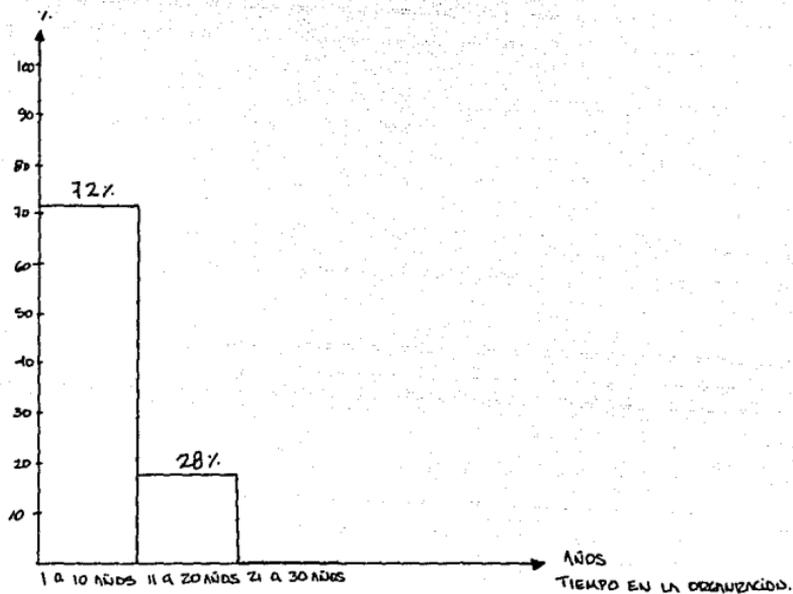
GRAFICA N: 1.2 SEXO



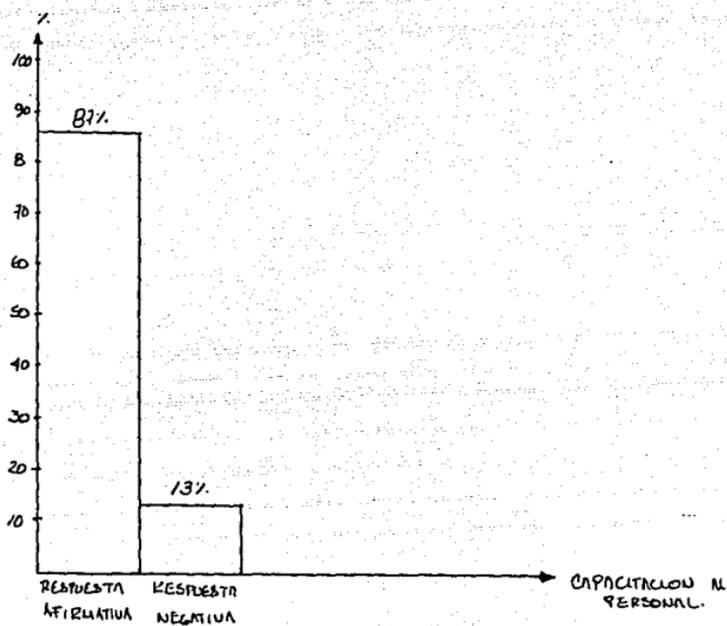
GRAFICA N.2. PUESTO DE LA ORGANIZACION.



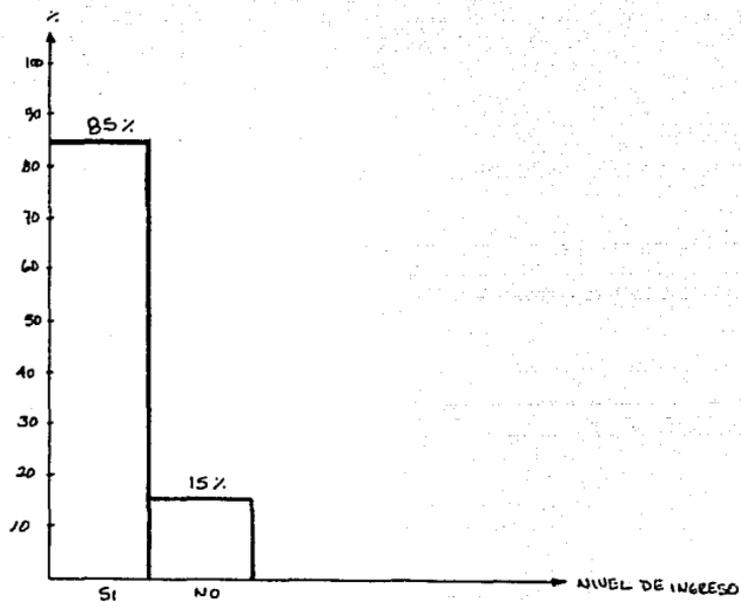
GRAFICA N° 3. TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA.



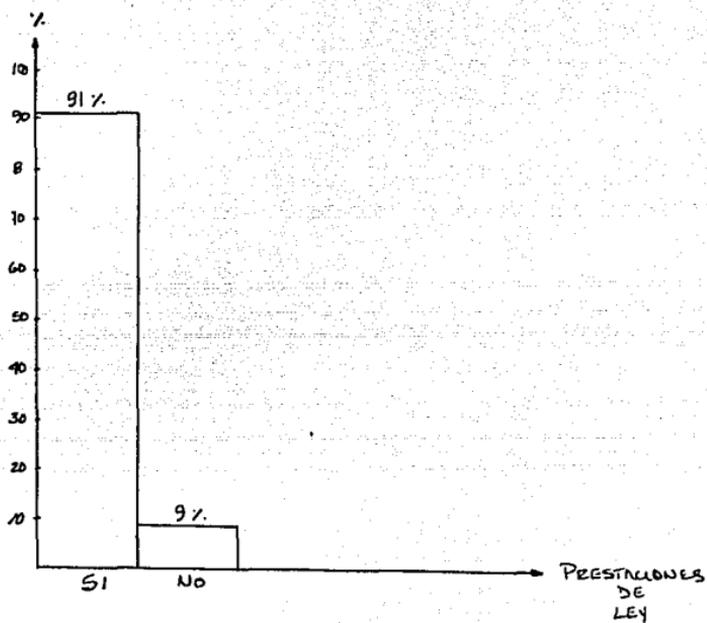
GRAFICA N: 4. CAPACITACION AL PERSONAL



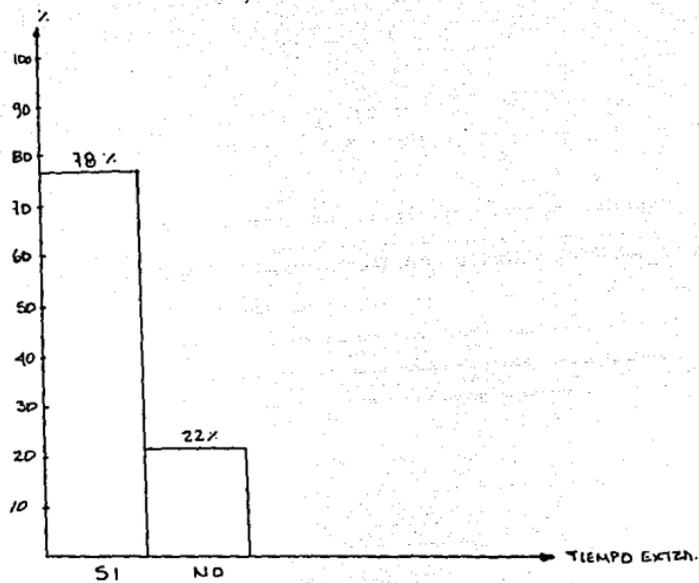
GRÁFICA N: 5 NIVEL DE INGRESO



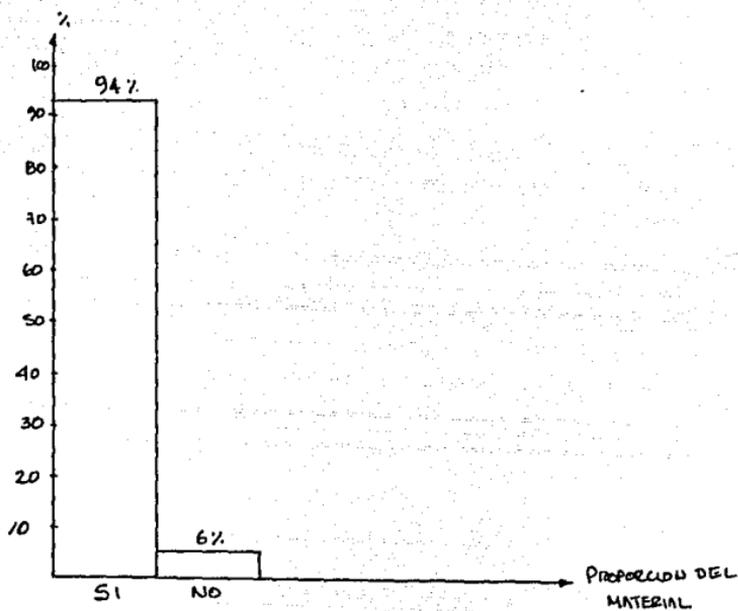
GRÁFICA N.º 6 PRESTACIONES DE LEY



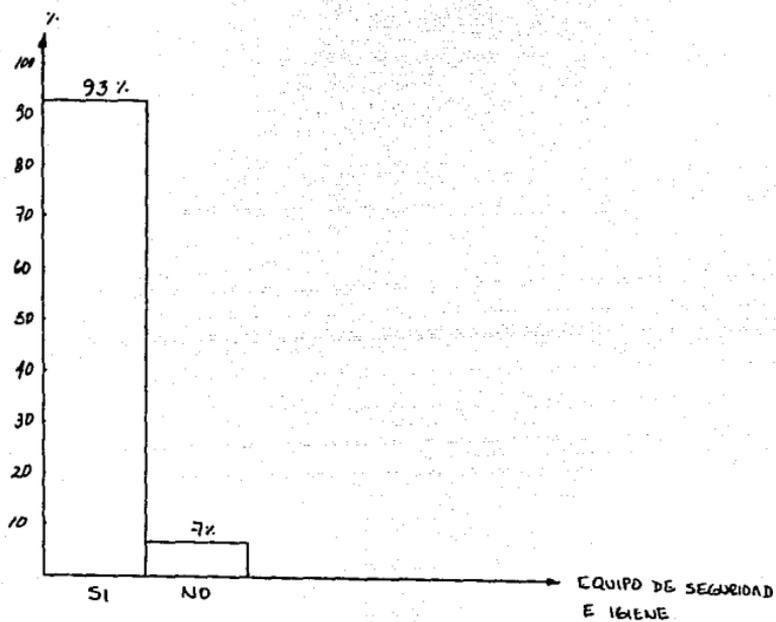
GRAFICA N: 7 TIEMPO EXTRA.



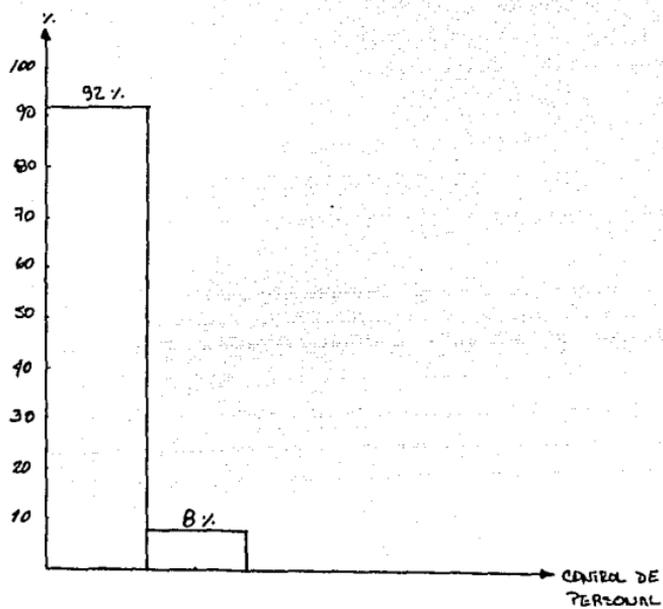
GRÁFICA N° 8 PROPORCIÓN DEL MATERIAL PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO.



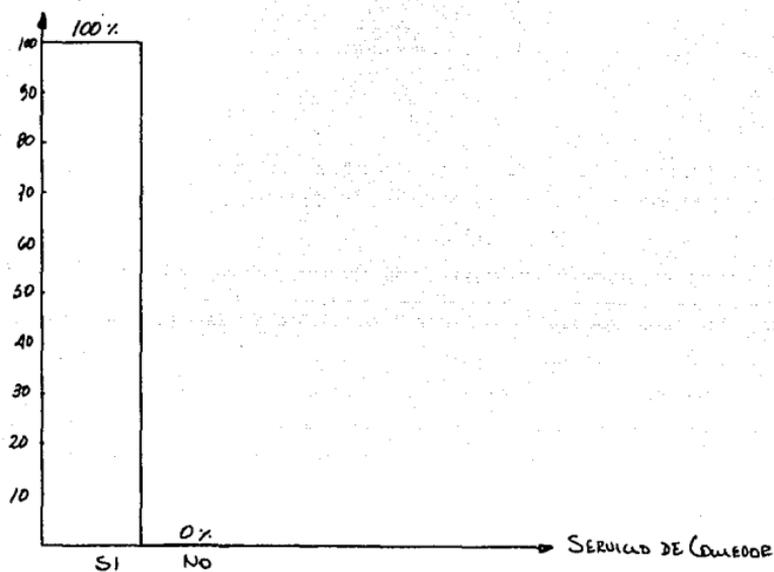
GRAFICA N: 9 EQUIPO PARA LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.



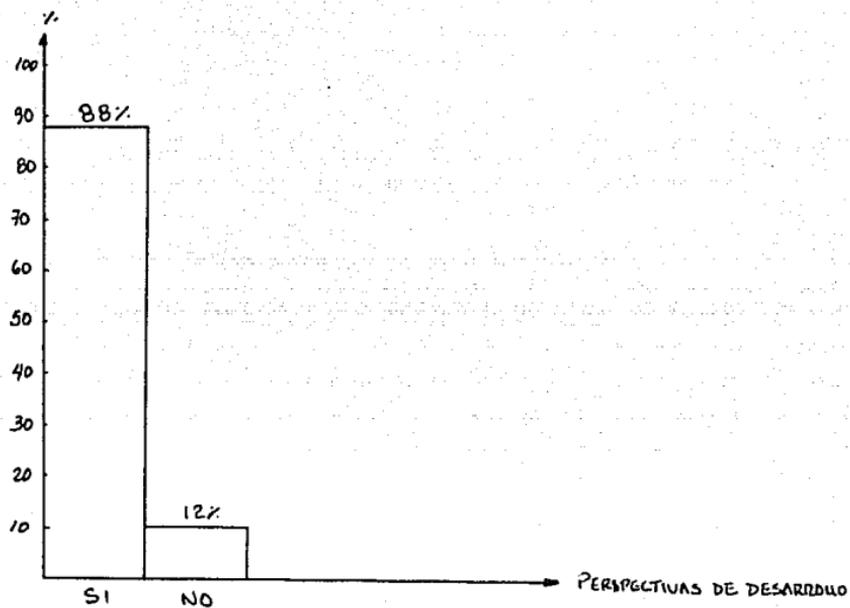
GRAFICA N° 10 CONTROL INTERNO DEL PERSONAL



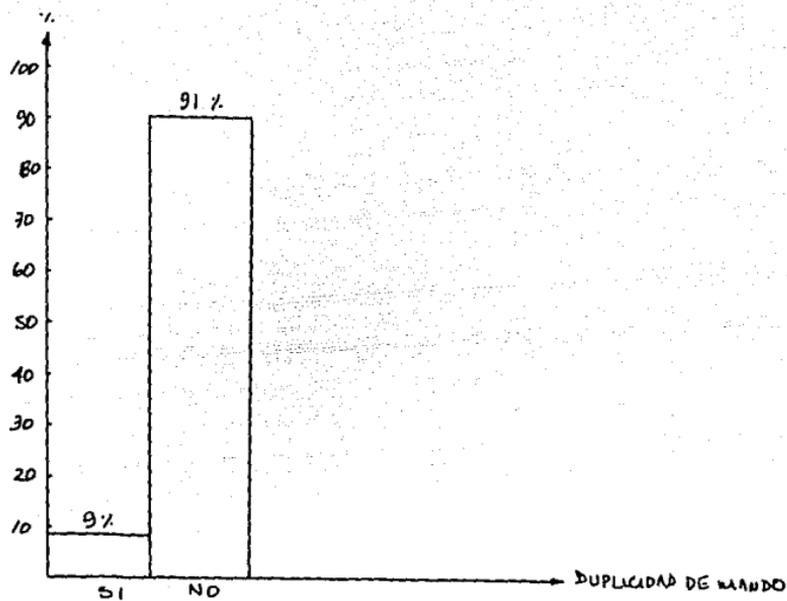
GRAFICA N° 11 SERVICIO DE COMEDOR.



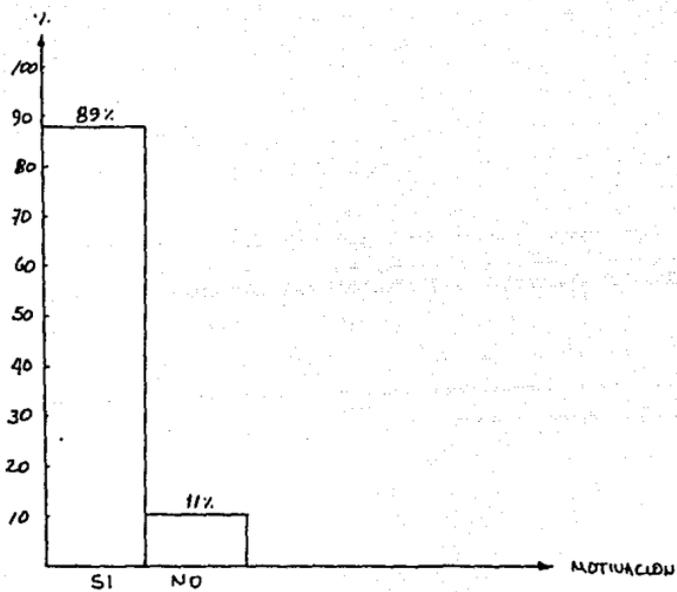
GRAFICA N: 12 PERSPECTIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL



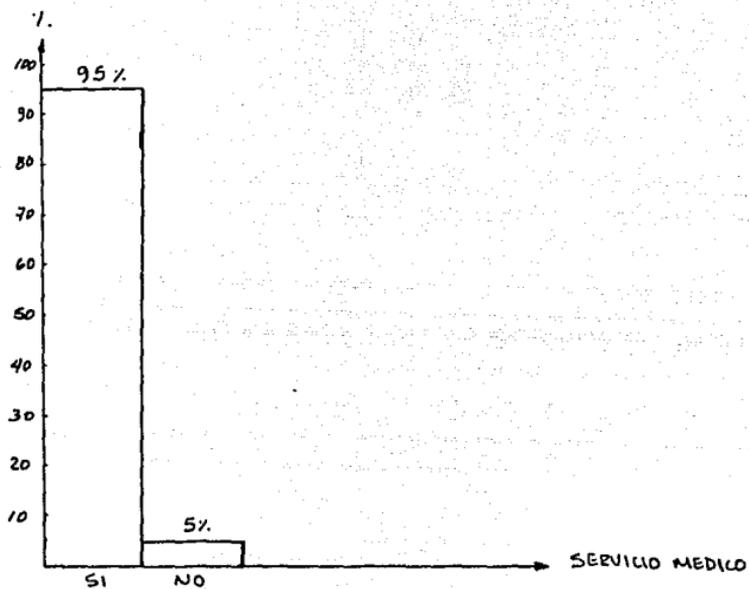
GRAFICA N: 13 DUPLICIDAD DE MANDO



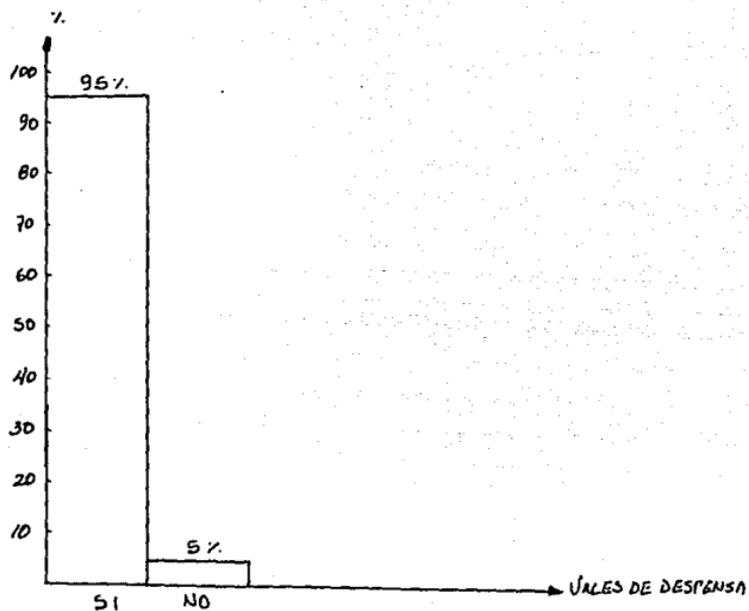
GRAFICA N° 14 MOTIVACION



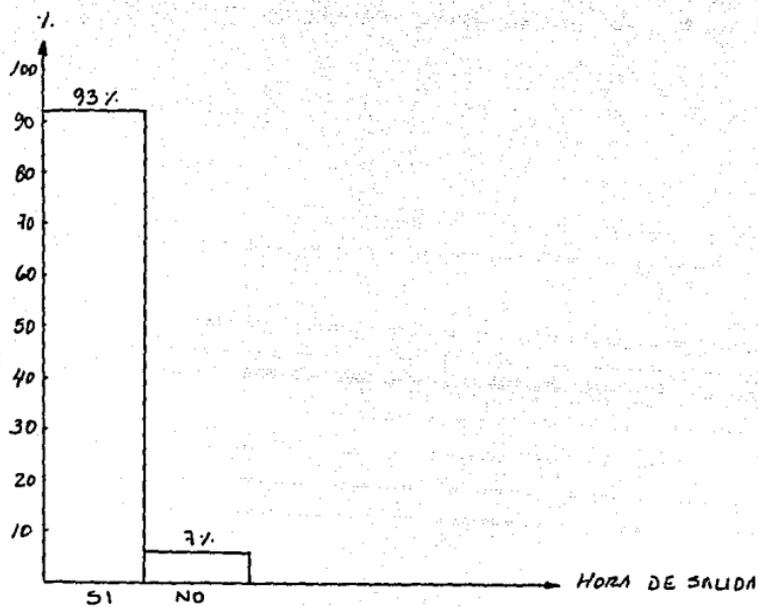
GRAFICA N: 15 SERVICIO MEDICO



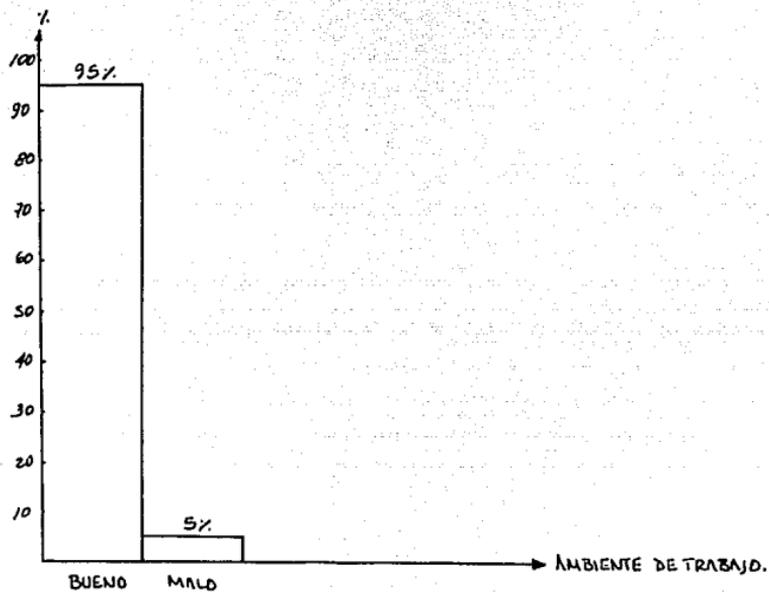
GRAFICA N: 16 VALLES DE DESPENSA.



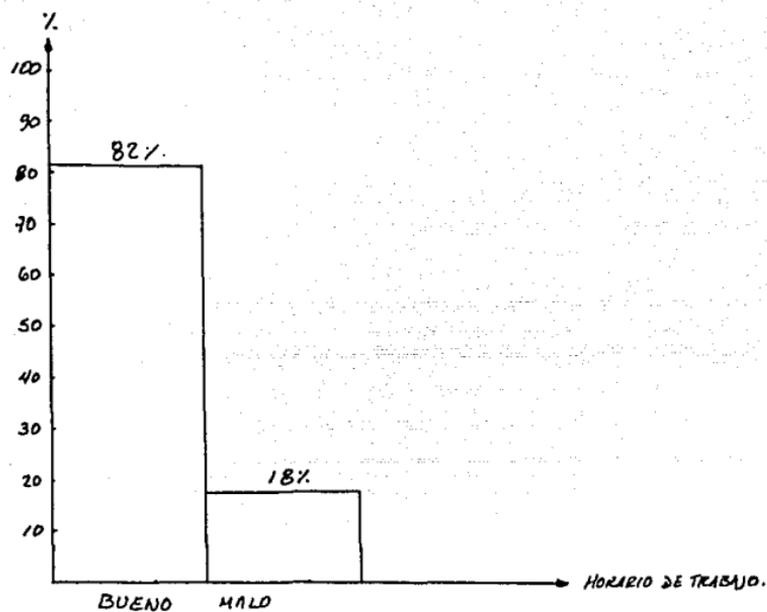
GRÁFICA N: 17 HORA DE SALIDA.



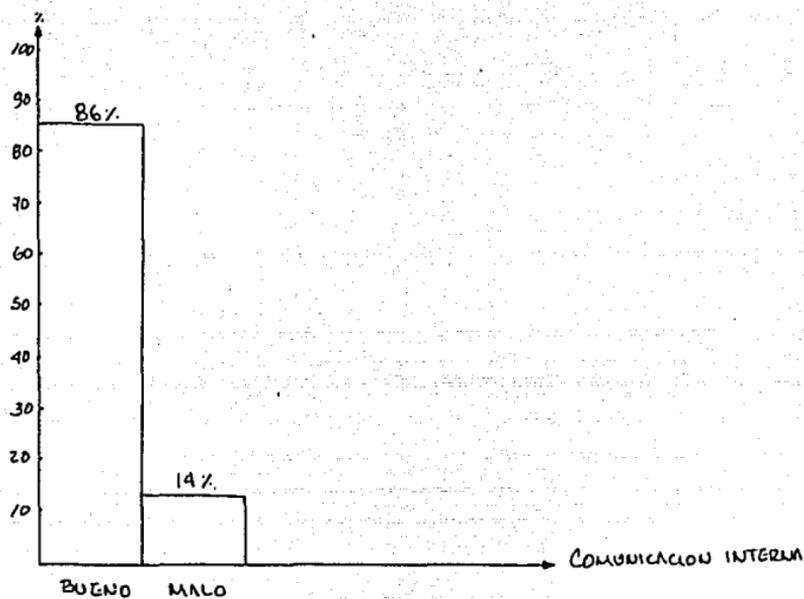
GRÁFICA N.º 18 SITUACION AMBIENTAL EN EL TRABAJO.



GRAFICA N: 19 HORARIO DE TRABAJO



GRÁFICA N.º 20 COMUNICACION INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.



GRAFICA N° 21 RELACION FORMAL EN EL TRABAJO.

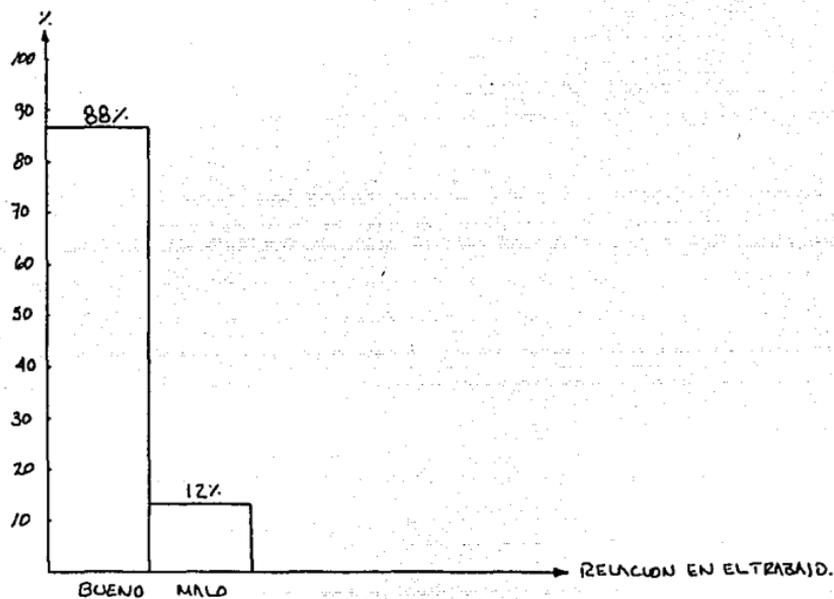
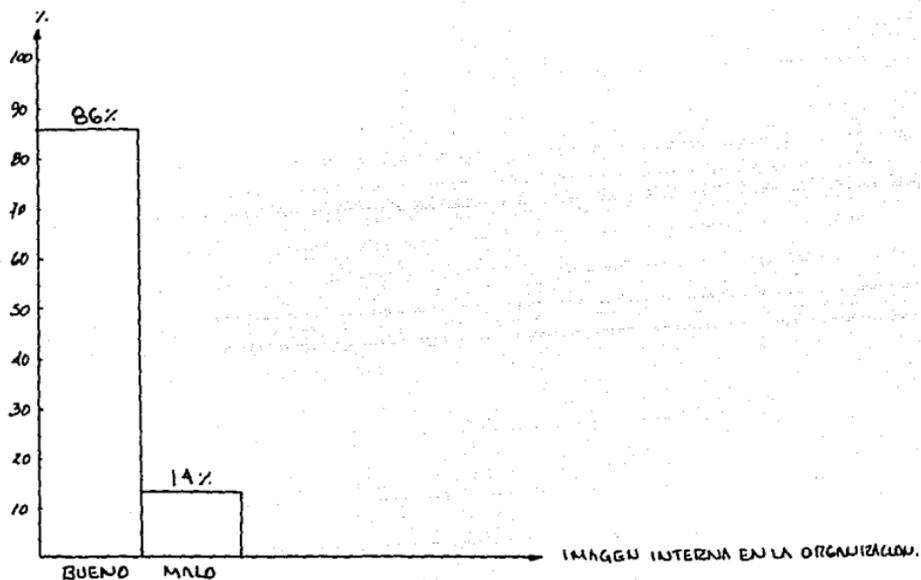


GRAFICO #22 IMAGEN INTERNA EN LA ORGANIZACION.



BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
TRILLAS
- BLEGER, JOSE
PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA
BIBLIOTECA PSICOLOGIA PAIDOS
- BROWN, J.A.C.
LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA
F.G.E.
- DIAZ GUERRERO, ROGELIO
ESTUDIOS DE PSICOLOGIA DEL MEXICANO
- HERSEY, PAUL
LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO
EDITORIAL TECNICA
- HICKS, HERBERT
ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA
DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS
C.E.C.S.A.
- MARVIN D, NUNNETTE
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
TRILLAS