

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA

ACTUACION DEL INGENIERO QUIMICO EN EL
CAMPO DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A

DONALDO SOTO CARDENAS

M-165675



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA

ACTUACION DEL INGENIERO QUIMICO EN EL
CAMPO DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A

DONALDO SOTO CARDENAS

MEXICO, D. F.

1 9 7 3

"Un trabajo, cualquiera que sea, cuando se hace por servir a los demás, vale la pena".

Hago patente mi reconocimiento a:

Los Miembros del Consejo Directivo
y Socios de Central de Becas, A. C.

Al Sr. Ing. Guillermo Federico Avila F.

y a su distinguida esposa

Sra. Ana María Yolanda Neira de Avila.

A los Miembros del Patronato y Consejo
Directivo de la Residencia Universita-
ria Panamericana, A. C.

Con todo respeto y agradecimiento para
mi Maestro y Director de Tesis

Ing. Santos Soberón S.

A mis amigos y compañeros, y en forma muy
especial a:

Ing. Guillermo Schmidhuber

y

Ing. Guillermo Aguilar Kasten.

A quien retocó cariñosamente este trabajo

Srita. Virginia Delfín Farías

A los sinodales de mi último examen
en la carrera de Ingeniería Química:

Presidente

Enrique Rangel Treviño.

Vocal

Eduardo Rojo y de Regil

Secretario

Santos Soberón Salgueiro

P R O L O G O

Este estudio básicamente establece un método y siembra una inquietud, para medir el progreso que en el aspecto humano adquiere un ingeniero al realizar sus estudios universitarios. De antemano se conoce que puede carecer de validez en términos absolutos, porque no se trabaja sobre una misma población, pero hay una razón que puede disculpar esta deficiencia, y es que para hacer este trabajo con todo rigor, se requiere por lo menos de cinco años de los cuales no es posible disponer.

En esta tesis no se quiere decir que el ingeniero químico para cumplir su función debe ser en el sentido absoluto un administrador, quizá el porcentaje que hemos reportado de ingenieros químicos que se dedican a la dirección de empresas (32.3%) pueda ser comprendido mejor si pensamos que en el pasado inmediato a falta de administradores profesionales se emplearon personas que tuvieran una preparación amplia, y así se emplearon ingenieros químicos, pero esta situación si bien puede frenarse, también por tradición puede continuarse, dados los antecedentes que existen en el ámbito industrial, pero de cualquier manera, el conocimiento y la sensibilidad humana en los ingenieros es un hecho que redundando en beneficio de la sociedad en general y muy específicamente en la industrial donde está llamado a desarrollar su función.

C A P I T U L O I

INTRODUCCION

La idea de esta tesis nació de la lectura del artículo "los ingenieros químicos, su campo de acción su vocación, sus deberes, y su preparación profesional", aparecido en la revista del IMIQ en el mes de agosto de 1968, escrito por Jorge Luis Oria y Horcasitas y Eduardo Rojo y de Regil.

Analizándolo, llama especialmente la atención, los campos en que el ingeniero químico desarrolla su actividad, y el porcentaje que existe en cada campo.

Sacando el común denominador de todos los campos, se puede observar fácilmente, que cada uno de ellos necesita, en mayor o menor grado del estudio de las relaciones humanas. Aquí en este punto cabe la pregunta, ¿porqué siendo tan importante su estudio, se posterga?

Otra idea que sirvió para desarrollar esta tesis, fue la de investigar cómo evoluciona una persona durante su preparación de Ingeniero Químico en el campo de las relaciones humanas.

Por lo anterior el objetivo de esta tesis es:

1.- Establecer las bases necesarias y mínimas suficientes para identificar y conocer el medio ambiente que impera en una empresa con el objeto de dirigir adecuadamente los recursos humanos propios y de los demás hacia el máximo aprovechamiento.

2.- Ponderar la formación que los estudios universitarios aportan al Ingeniero Químico en razón a la actividad administrativa que la industria moderna exige en los puestos técnicos medios y altos.

3.- Explorar y sustraer de este trabajo el papel que juega el estudio y conocimiento de las relaciones humanas que se establecen en las empresas.

DESCRIPCION DE LOS CAPITULOS

El capítulo segundo versa sobre las teorías -- del comportamiento humano en la organización, y aunque sería muy interesante estudiar a los individuos en sí mismos, esto se desviaría del objetivo propuesto, que es el de estudiar al ser humano como parte integrante de un equipo de trabajo, que como tal posee algunos -- elementos comunes que emergen como resultante de la -- conjugación de las personalidades que lo forman.

La tendencia natural que existe en algunos directores de empresa para realizar sus propósitos y necesidades de alta productividad, les ha llevado a buscar sistemas que cumplan esta misión, sin embargo, en la base de este modus operandi existen ciertas premisas que marcan algunas directrices que pueden desembocar en sistemas tiránicos. Douglas McGregor calificó a estos sistemas en su estudio bajo el rubro de Teoría "X", y a su vez propuso su teoría "Y" que es la antítesis a cada uno de los principios de la Teoría "X".

Posteriormente Blake y Mouton, considerando y observando la realidad de las agudas concepciones de MacGregor, idearon un sistema cartesiano cuyos parámetros son precisamente "X" y "Y", y de esta manera en forma muy sencilla establecieron un sistema que identifica los estilos administrativos de una empresa profundizando y analizando las características y consecuencias que frente a la productividad posee cada estilo.

Para finalizar este capítulo se menciona el estudio de Maslow sobre las necesidades humanas y después la Necesidad del Logro de McClelland, que toma como base el análisis de Maslow.

En el capítulo III se realiza un estudio para determinar y analizar la forma como se ve afectada la labor del Ingeniero Químico y la diferencia en calidad de sus actividades profesionales dependiendo del conocimiento de las teorías básicas de la administración.

En el capítulo IV se intenta, por medio de un cuestionario, extraer las características comunes de la personalidad del Ingeniero Químico para determinar su idoneidad administrativa.

En el capítulo V se ofrece un análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario.

En el capítulo VI se recogen en forma concisa las conclusiones de la tesis que son los resultados - del análisis y estudio de los objetivos de esta tesis.

Por último aparece la bibliografía; las obras que fueron consultadas durante la elaboración de la - presente tesis y que además, en forma más o menos patente, dejaron su huella.

C A P I T U L O I I

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

TEORIA X-Y

Los sistemas económicos que el hombre ha empleado en el transcurso de su historia, proporcionaron a los administradores, un conjunto de experiencias que nunca llegaron a formar un sistema ordenado cuyo objeto fuera la utilización total de los recursos involucrados en la producción de satisfactores.

La cumbre de estos hechos, se registraron cuando Frederick Taylor con su famoso "Administración Científica", concentró todo su interés en la producción, y posteriormente arbitrariamente al elemento humano, que más tarde y por él mismo, fue redescubierto. Sin embargo, bajo este sistema siempre se le consideró, como un "engrane sentimental", que se debería mimar para que cumpliera su misión dentro del marco de la producción.

Esta exageración de Taylor tuvo como nota importante en su haber, la formación de una sociedad industrial con características muy bien definidas, aunque todavía implícitas.

Era este el momento propicio para realizar un análisis, e intentar la creación de un sistema, capaz de integrar en toda su dimensión el complicado binomio hombre-producción.

Fue así como Douglas McGregor nace en el campo de la administración, e inicia su labor de análisis pretendiendo al mismo tiempo dar una solución con lo que él llama Teoría Y.

McGregor observó que una de las principales ca--

racterísticas de la vida dentro de las instituciones - industriales, era el asumir casi axiomáticamente, que los requisitos y objetivos de la empresa, tienen precedencia sobre las necesidades de los individuos miembros. Se ve la relación laboral como un acuerdo en el cual a cambio de las recompensas que se otorgan, (económicas - generalmente), el individuo acepta dirección y control. El administrador que dirige bajo este supuesto aprecia especialmente la docilidad de sus subordinados y tiene también a considerar que si ellos hacen lo que se les dice todo marchará correctamente.

Esta observación si se analiza más, nos sugiere la formación de hábitos que niega los dones más preciosos del elemento humano: su iniciativa para crear, - responsabilidad, habilidad de coordinar, integrar, jugar e imaginar.

En el ámbito industrial donde McGregor realizó su obra, observó que muchas políticas administrativas - no aprovechaban las excelencias del elemento humano -- porque están en contra de su naturaleza, y que era necesario adaptar las políticas y decisiones para obtener el éxito.

Surge así, la necesidad de pensar ¿Cómo es la gente?. Esta simple pregunta y su respuesta bien puede significar el punto de partida de una nueva época en la industria. McGregor aprecia que detrás de cada estrategia administrativa existe una respuesta implícita a tal pregunta y afirma que muy posiblemente las respuestas que se están dando no corresponden a la realidad, - su gran fé en las ilimitadas potencialidades del ser humano y su confianza en que el trabajo es algo que -- dignifica al hombre, lo llevaron a responder la pregunta con su Teoría Y que hace las siguientes conjeturas - acerca de la naturaleza humana:

El gasto de esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como en el juego o en el descanso.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de lograr un esfuerzo hacia objetivos de una organización. El hombre aplicará auto-dirección y auto-control en el servicio de objetivos a -

los cuales él esta comprometido.

El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades.

La capacidad de ejercer un grado alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas de una organización está ampliamente distribuida en la población, no sólo limitada a unos pocos.

Bajo las condiciones de vida industrial, las potencialidades intelectuales de la persona promedio son utilizadas sólo parcialmente.

McGregor nos comenta que estas hipótesis no es tán aprobadas pero que son bastante consistentes con los últimos adelantos de las ciencias sociales. Además reconoce la posibilidad de cierta resistencia por parte de los trabajadores que han estado funcionando bajo la Teoría X y esto naturalmente ha trastornado su personalidad y actitud frente al trabajo.

Con los conocimientos que tenemos derivados de los estudios de Maslow (que posteriormente serán tratados) se puede pensar que la Teoría Y funcionará mejor para personas que desean la estima, y autorrealización, que para otras cuyos intereses se apartan de estas metas.

Cabe aclarar que la intención de McGregor al diseñar su teoría fue la de otorgar un ejemplo de dos conjeturas distintas acerca del comportamiento humano, pero estaba lejos de su ánimo sugerir que fuera la única y además que fuera tan inflexible como la Teoría X.

En los párrafos siguientes McGregor describe los supuestos de su Teoría X - Y en forma comparativa, y así sugiere al mismo tiempo su método de trabajo.

Sistema Tradicional

Sistema Potencial

Teoría X

Teoría Y

La gente es naturalmente pe-

La gente es naturalmente

rezosa, prefiere no hacer nada.

La gente trabaja principalmente por dinero y posición.

La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.

La gente permanece inmadura (niños grandes). Es naturalmente dependiente de los líderes.

La gente espera y depende de la dirección de arriba; no desea pensar por sí misma.

Es necesario decirle las cosas. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.

La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el buen trabajo y castigar el mal trabajo.

te activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.

La gente busca muchas -- satisfacciones en su trabajo: dignidad y sentido de la labor realizada; interés en el desarrollo de un proceso; sentido de contribución; placer en la asociación, estimulos de varias índoles.

La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.

La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la auto-realización, a la responsabilidad.

La gente que está próxima a la situación siente y vé lo que es necesario hacer y es capaz de auto-dirección.

La gente que entiende y le importa lo que está haciendo puede crear y mejorar los métodos de desempeñar el trabajo.

La gente debe sentir que se les respeta como capaces de asumir responsabilidades y auto-dirección.

La gente tiene poco interés, a excepción de sus intereses materiales inmediatos.

La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo. --- Asuntos de política general no son de su interés.

La gente agradece el ser tratada con cortesía.

Los intereses de la gente están divididos. Las actividades del trabajo son completamente diferentes de las actividades recreativas.

La gente resiste al cambio naturalmente; prefiere seguir por el mismo camino.

El puesto es lo primero y debe ser desempeñado. --- La gente es seleccionada, entrenada y "encajada" --- con un puesto predeterminado.

La gente busca dar significado a su vida identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.

La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o con las cuales está relacionada.

La gente requiere un genuino respeto de sus semejantes.

La gente es naturalmente integrada. --- Cuando el trabajo y las actividades recreativas son completamente diferentes --- ambas se deterioran. "La única razón que un hombre sabio puede dar para preferir la recreación del trabajo, es la mejor calidad de su trabajo durante la recreación".

A la gente naturalmente le cansan las actividades rutinarias, monótonas, y en cambio le gustan las nuevas experiencias.

La gente está primero y ésta busca auto-realización. Los puestos deben ser diseñados, modificados y adaptados al individuo.

La gente se forma por la herencia y durante la niñez y la juventud. Los adultos permanecen estáticos. "Los canes viejos no aprenden nuevos trucos".

La gente debe ser entusiasmada, motivada, empujada.

La gente constantemente se desarrolla. Nunca es tarde para entender. La gente se deleita aprendiendo y aumentando su entendimiento y habilidades.

La potencialidad de la gente debe ser liberada. A la gente se le debe estimular y asistir.

McGregor para coronar su Teoría Y, nos habla de un estilo administrativo caracterizado por Integración y autocontrol.

Integración, en el sentido de que es necesario considerar tanto los objetivos de la organización, como las necesidades de sus miembros, para lograr una mejor utilización de los recursos humanos. No siendo estos fines necesariamente opuestos, es posible que marchen en una misma dirección. El administrador, entonces, deja de poner tanto énfasis en la docilidad de sus subalternos, para que acepten su dirección. Su función se convierte en la creación de condiciones que permitan que éstos puedan cumplir de mejor manera sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Autocontrol, ya que los subalternos están interesados en satisfacer sus necesidades y hacia esta meta dirigen sus acciones. Si existe una situación de integración de objetivos, los fines de la empresa tenderán a ser cumplidos de manera natural, sin énfasis en controles externos al individuo. Tanto mayor será el grado de auto-control, cuanto más completa sea la integración de las metas de la empresa con las necesidades del hombre.

EL ENREJADO ADMINISTRATIVO

Toda organización tiene varias características - que son universales. Es decir, están presentes en cualquier organización sin importar la función productiva de ésta. La administración efectiva de estas características universales es una condición para una producción eficiente.

Estas características universales son: objetivos, recursos humanos y jerarquía.

Para los propósitos de esta tesis se supone que es importante tratar con más detalle el tercer universal, la jerarquía, o sea en toda organización existen unos -- dirigen, otros que son dirigidos. Unos son más responsables que otros para resolver ciertos problemas.

Cuando varios individuos se juntan para lograr - objetivo de una organización es indispensable que algunos adquieran cierta autoridad para supervisar a otros. -- Es decir, que por medio de una tabla jerárquica ciertos individuos ejercen responsabilidad y control en la planificación y dirección sobre otros individuos.

Toda organización tiene jerarquía y muchas organizaciones tienen descripciones de trabajos que determinar la responsabilidad del individuo dentro de la jerarquía. Aunque esto es cierto, el problema de relaciones - jefe-subordinados es mucho más complejo que lo que puede ser reflejado por una descripción de trabajo. Para entender la administración en este aspecto es necesario reconocer que las acciones del jefe dependen de ciertas suposiciones que tiene acerca de cómo supervisar.

Se pueden identificar una variedad de teorías -- con respecto al comportamiento gerencial. Estas teorías-conjunto de suposiciones se basan en la manera en que interrelacionan los tres universales de la organización.

El primero es la preocupación por la producción: el grado de énfasis que la supervisión pone en lograr -- producción. El segundo es la preocupación de la gente; - la unidad productiva de la organización. El tercero es -

jerarquía; el aspecto de jefatura. Cuando un hombre como gerente asume responsabilidad para resolver problemas, o lograr el objetivo de la organización por medio de los recursos humanos.

Blake y Mouton para hacer accesible la relación que existe entre los tres universales de una organización, idearon un esquema que a continuación se reproduce:

Preocupación
por la
gente

<p>Administración 1,9 Consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización</p>		<p>Administración 9,9 La consumación del trabajo se logra por medio de la entrega hacia el mismo de la gente; interdependencia de una "meta común" dentro de la organización da relaciones de confianza y respeto.</p>	
	<p>Administración 5,5 Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente.</p>		
<p>Administración 1,1 El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.</p>		<p>Administración 9,1 Eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfieran lo menos posible el proceso.</p>	

Preocupación por la producción

El eje horizontal indica preocupación por la producción mientras que el eje vertical indica preocupación por la gente. Hay nueve puntos de preocupación. El número 1 en cada caso representa la mínima preocupación. El número 9 indica la máxima preocupación.

En la parte izquierda inferior, está el estilo 1,1. Este refleja un mínimo de ambas preocupaciones, es decir, de preocupación por la gente y de preocupación por la producción. Avanzando en el diagrama, desde el estilo 1,1, el ángulo izquierdo superior, se encuentra el estilo 1,9. Aquí se encuentra un mínimo de preocupación por la producción, pero un máximo de preocupación por la gente. En el ángulo derecho inferior se encuentra el estilo 9,1. Este refleja una máxima preocupación por la producción y una mínima por las relaciones humanas. En el ángulo derecho superior es el estilo 9,9, donde la preocupación por la gente y por la producción alcanza su máxima manifestación. En el centro se halla el estilo 5,5 que representa una posición intermedia entre ambos tipos de preocupación.

La manera en que un gerente junta estas dos preocupaciones define como usa la jerarquía. Además el carácter de la "preocupación por" en las diferentes posiciones del sistema es diferente.

Se puede demostrar una cantidad de teorías administrativas adicionales en la matriz, ya que en un sistema de 9 puntos, hay combinaciones. Sin embargo, el primer énfasis es analizar las suposiciones que se dan en los ángulos y al centro del esquema. Cada una de estas cinco teorías define un conjunto de suposiciones de cómo se orientan los individuos en el trabajo.

Cada teoría puede ser interpretada como un conjunto de suposiciones que utiliza la jerarquía para juntar gente con producción. Cada una es diferente. Se puede aplicar una teoría dada para analizar como se administra una situación. Se puede encontrar una o varias de estas teorías en organizaciones industriales. Las suposiciones que vamos a describir son universales y en ciertos casos, comunes a varias culturas. Es importante señ

lar que cuando un gerente enfrenta una situación en el -- trabajo existen varias formas para realizar la supervi--- sión. Para incrementar su competencia administrativa, debe conocer las posibilidades y debe elegir la mejor acción entre las posibilidades.

Como ocurre en cualquier actividad, puede haberdesacuerdo para escoger una teoría. Sin embargo, la mane-- ra de encontrar la mejor teoría es atenerse a las situa-- ciones en que se va a aplicar. No hay manera de decir -- cuál es mejor sin conocer las circunstancias. Pero la se-- lección ni es arbitraria ni es al azar. Los resultados -- que se obtengan reflejarán, en forma predecible, el tipo de suposiciones que se aplicaron en la situación. Si las teorías que se usaron no fueron buenas, se obtendrán resultados más pobres.

SIGNIFICADO E INTERPRETACION DE LAS POSICIONES DEL ESQUE-- MA 1

Estas posiciones constituyen puntos de referen-- cia para actividades administrativas. Vistas de esta ma-- nera, las teorías describen sistemas que actuån sobre un individuo para que administre en cierta forma tales pre-- siones surgen:

- I Dentro de el mismo
- II De la situación inmediata externa, y/o
- III De las características del sistema organiza-- tivo, incluyendo tradiciones, prácticas y - procedimientos establecidos.

Aunque la mayoría de la gente parece estar pre-- dispuesta a dirigir en una u otra forma, las posiciones del sistema no deben interpretarse como tipos de persona-- lidades que separan el comportamiento de un individuo. - Estas no son definiciones a las que hay que atenerse. El comportamiento es más flexible.

El esquema No. 1 tiene un número de diferentes - suposiciones que indican cómo puede un individuo adminis-- tar. Cualquier conjunto de suposiciones puede cambiar. -

Si una persona cambia sus suposiciones administrativas--subyacentes, sus prácticas administrativas cambiarán en igual manera.

El estilo de un individuo es un conjunto dominante de suposiciones. Estas suposiciones le indican la manera de actuar hacia la producción y la gente. Más aún, el individuo puede estar consciente o no de las suposiciones que guían sus acciones.

Si se observa el comportamiento de un individuo en varias situaciones, es claro que la noción de un estilo administrativo predominante salte a la vista, sin embargo, no es suficiente para comprender totalmente el estilo administrativo de una persona. Además de su "estilo administrativo predominante", hay varios "estilos" que la persona usa de vez en cuando y es bueno comprender estos estilos subyacentes. La teoría complementaria o subyacente de un individuo, es la que el usa cuando su teoría predominante falla. Es el estilo al que retrocede. - Cualquier estilo puede ser complementario o subyacente frente a cualquier teoría predominante.

El tipo de estilo administrativo predominante en un individuo se determina por medio de una o varias condiciones.

Organización. El comportamiento administrativo se determina frecuentemente tomando en cuenta la situación particular de la organización dentro de la cual se trabaja por lo tanto, cuando las prácticas de organización son tan rígidas como para permitir solamente pequeñas variaciones en comportamiento individual, el estilo administrativo puede reflejar poco del pensamiento personal del individuo y mucho de las creencias de su organización con respecto a la "forma correcta de administrar".

Situación. La situación en sí, puede ser el factor que indique cuál de las suposiciones administrativas se empleen. La administración de la gente cuando ocurre una explosión es diferente a la administración en circunstancias rutinarias.

Valores. La selección de suposiciones administrativas, está basada en escalas de valores y creencias que tiene el individuo acerca de la manera correcta de tratar gente, o la mejor forma de administrar para obtener los "mejores" resultados. Cualquier conjunto de suposiciones tiene un valor personal que representa las creencias del individuo acerca del estilo administrativo que predomina en él.

Personalidad. El estilo administrativo predominante puede ser el resultado de la personalidad, que pre dispone a un individuo a preferir un estilo sobre otro.

Casualidad. Finalmente, un conjunto de suposiciones administrativas guían el comportamiento de una persona porque ésta no ha descubierto otros conjuntos de suposiciones. La "casualidad" por así decir, no le ayudó a aprender. Pero, muchos gerentes, después de aprender la variedad de estilos administrativos disponibles, cambian su estilo, a veces dramáticamente, tratando de integrar a la gente con la producción. Una vez que conocen las alternativas adoptan un conjunto de suposiciones diferentes. Debe tenerse muy en cuenta que los estilos administrativos no son fijos. Se determinan por varios factores; se les puede modificar por medio de instrucción formal o auto-entrenamiento.

A continuación se presentará un estudio más detallado, sobre cada una de las cinco teorías fundamentales que se han comentado de una manera somera.

ESTILO 9,1

Predomina en este estilo, una alta preocupación por la producción y lo mínimo por la gente. Existe en esta concepción, una premisa básica, que determina y condiciona el trabajo y se podría enunciar diciendo que: hay una contradicción inevitable entre las necesidades de la producción y las necesidades personales de la gente. Si se cumple con una, la otra se sacrifica necesariamente. Sin embargo, la gente se debe usar para obtener la producción necesaria. Si el gerente actúa con orientación 9,1 trata de resolver el problema, arreglando las condiciones o ambiente del trabajo de tal manera que los sentimientos y actitudes sean mínimos. Hace ésto de tal manera que "el elemento humano interfiera lo menos posible con la eficiencia y la producción

DIRECCION BAJO 9,1

Según la teoría 9,1, un gerente tiene una posición de autoridad en la jerarquía y lo sabe. Siente que sus responsabilidades son las de planear, dirigir, y controlar las acciones de sus subordinados de cualquier manera, para lograr los objetivos de producción de la empresa.

La relación entre el supervisor y un subordinado sigue líneas de autoridad y obediencia. El gerente puede ejercer autoridad sobre la menor acción del subordinado. La persona cuyo trabajo es supervisado está obligada a cumplir obedientemente. Las condiciones de trabajo son tales que debe hacer lo que se le ordena -ni más ni menos- La autoridad de la jerarquía no debe ponerse en duda.

Si un subordinado objetase a un supervisor 9,1 - con respecto a la manera de cumplir algún trabajo, podrá recibir una respuesta como la siguiente: "Estas son tus instrucciones, obedécelas y no me contestes. Si hay algo que no me gusta es la insubordinación".

Las suposiciones subyacentes que guía la acción 9,1 es que la dirección y control externamente impuestos se deben aplicar verticalmente de arriba hacia abajo a través de la jerarquía de la organización. ¿Por qué? En primer lugar, porque se supone que a la gente, por ser gente, no le gusta trabajar. Por lo tanto deben ser empujados (Teoría X). Siguiendo, es probable que se les considere plenamente capaces de organizar inteligentemente su trabajo. Mientras que se responsabiliza, por el trabajo, a los supervisores en los niveles inferiores se cree que la planificación y organización del trabajo es más efectiva en niveles superiores de la jerarquía, donde se dispone de mejor perspectiva, destreza e información. En tercer lugar, administrar en otra forma es debilitar la estructura de la autoridad establecida.

Por lo tanto la dirección y control básicos de la producción se realizan por medio de autoridad. Sin embargo, se compensa ésto pagando bien a la gente.

ERRORES Y VIOLACIONES

En el estilo 9,1 los errores de los subordinados son adjudicados en la mayoría de los casos a error humano. Cuando algo va mal en el trabajo o cuando se descubre un error, el gerente 9,1 dice: "Mi reacción inmediata es encontrar al responsable y aplicar el castigo adecuado de manera definitiva y enérgica. La gente mejor cuando sabe que los errores no se toleran. Si usted no corta la acción en su brote, se aprovecharán de usted". La suposición es que el origen del error "está en la persona" Es la responsabilidad del supervisor encontrarlo.

OBJETIVOS BAJO 9,1

Este estilo se da en algunas empresas, y desde luego que tiene su propio objetivo, producir y ganar, - pero en la manera de llevar a cabo sus propósitos no toman en cuenta los intereses u objetivos individuales de las manos de la empresa sino que todas las decisiones -

las toman en niveles que son inaccesibles a los obreros.

RELACIONES JEFE-SUBORDINADO EN 9,1

Una suposición básica del estilo 9,1 es que la "unidad humana" es el individuo, no el equipo. La mejor relación es entre el supervisor y el subordinado. Los supervisores toman decisiones, los subordinados las ejecutan. La supervisión es "uno a uno". No hay provisiones para las relaciones entre pares al mismo nivel, ni entre jefes y subordinados en una situación "uno a todos".

Las líneas de responsabilidad en la cadena de mando se desplazan verticalmente a través de la organización y además son paralelas y aisladas para asegurar que las chispas no salten en dirección horizontal dentro del circuito y produzcan un corto circuito en el flujo de la comunicación.

CONFLICTOS.

La manera de administrar el conflicto es asegurar que éste no aparezca. Donde exista una diferencia de opinión, como la que puede surgir entre jefe y subordinado; la regla fundamental 9,1 es la supresión o sea cortar la raíz del conflicto ya que puede ser el primer paso de la insubordinación.

CREATIVIDAD

La creatividad, es decir encontrar nuevas o mejores formas de hacer cosas viejas; o hallar cosas nuevas que son útiles y provechosas para hacer, un ingrediente indispensable en una sociedad económicamente competitiva.

A NIVEL DE JEFE

A nivel de la gerencia, donde el énfasis reside en planificar y desarrollar nuevas maneras para alcanzar los objetivos fijados, es probable que el grado de creatividad demostrada sea más alto que en aquellos niveles donde la responsabilidad está limitada a ejecutar planes desarrollados por otros. La aceptación de la innovación puede ser inmediata, y los cambios pueden ser autorizados rápidamente por aquellos que tienen -- autoridad de tomar tales decisiones.

Sin embargo es probable que la situación sea -- muy diferente y también menos creativa a medida que se desciende la pirámide de autoridad, y esto naturalmente deja al margen muchas fuerzas que podrían colaborar en este renglón tan importante.

SELECCION

La selección es sobre todo importante "usted, -- no puede pedir peras al olmo". Obtenga buena gente primero. Y no tendrá que entrenarlos porque ya saben su -- trabajo.

Hay varias reglas que se deben considerar. Por ejemplo la gente joven con buenos antecedentes. También es bueno tener gente lo mejor preparada posible. -- O que han tenido que sacrificar un poco por lo que tienen. Solteros son mejores que casados. Pero más que nada lo que se quiere es gente con ambición -- que quieren llegar "hasta arriba" y están dispuestos a sacrificar -- todo para llegar ahí.

INDUCCION

La orientación 9,1 contiene por lo menos dos -- ideas acerca de la inducción del recién llegado. Una es: la mejor manera de medir la capacidad de un indivi

duo es soltarlo a luchar y ver lo que hace. Los fuertes salen victoriosos, los débiles se hunden. No hay nada mejor que someter a un hombre a esta prueba. Es mejor saber de antemano de lo que se dispone.

Unido a este concepto está el siguiente. "Realice un período de prueba donde usted no esté comprometido frente a un individuo antes de saber lo que vale. Así, si el resultado no fuese el esperado, se le puede despedir sin romper ningún compromiso.

COMPORTAMIENTO PERSONAL 9,1

La adopción de cualquier orientación administrativa dominante por un individuo puede representar las inclinaciones básicas de su personalidad. Estas características personales probablemente representen una predisposición para aceptar una clase de actitudes administrativas porque parecen ser más naturales que otras.

CARACTERISTICAS PERSONALES SOBRESALIENTES

La clave para poder entender al individuo con inclinación 9,1 es por su marcha hacia la perfección y por su intención de probarse a través de su capacidad.

La persona orientada según 9,1 valora mucho tomar decisiones fijas o hacer las cosas a su propia manera porque es "su" manera. Está dispuesto a luchar por sus ideas, opiniones y actitudes, y luchar para que sean aceptadas, aún cuando otras están presionando para imponer las suyas en contra de él. Dada su tendencia a tener fuertes convicciones, es probable que "tome la batuta" inicie la acción y la conduzca en su propia dirección de acuerdo con su criterio. La actitud básica es que, aunque no siempre tenga razón, raras veces se equivoca. Una vez que adopta una convicción, -- opinión o actitud, es probable que se aferre tenazmen-

te a ella. Dadas estas actitudes una persona actúa con inclinación 9,1 "interpreta" los hechos para ratificar su punto de vista prefiere ésto a modificar sus conclusiones de acuerdo con la situación objetiva.

Más aún esta orientado a probarse a sí mismo, - por medio de un desempeño, aún a costa de las relaciones amistosas con otra gente. Frecuentemente, su ímpetu es tal que resulta difícil, aún para su jefe, detenerlo. En vez de lograr aceptación actuando como "buen muchacho" busca obtener el control con el triunfo de su punto de vista aunque ésto lo lleve a herir a otros.

No encuentra razones para temer al conflicto si lo ve de la manera mencionada. Le gusta la pelea, ya sea con su jefe o con sus colegas, y trata de ganársi haciéndolo se prueba a sí mismo. Con el subordinado previene el desacuerdo suprimiéndolo. Es ser débil dejar que un subordinado lo rete. Habiendo aprendido obediencia a la autoridad paternal, un reto a su propia autoridad constituye un "crimen".

Actuando de acuerdo a las actitudes 9,1 se impacienta cuando las cosas no se presentan de acuerdo con sus deseos. Su humor es agresivo y punzante.

ORIGEN DE LA PERSONALIDAD 9,1

La conducta 9,1 con orientación dura y agresiva hacia los problemas y hacia la gente, tiene larga historia en la cultura del hombre. Sin embargo las motivaciones subyacentes 9,1 han sido interpretadas de acuerdo a las teorías psicológicas actuales de la siguiente manera:

Se puede trazar sus orígenes en la etapa educativa. Los padres o profesores pueden imponer, en forma inconsciente, exigencias de conducta a sus educandos. Tales exigencias no provienen de la consideración y preocupación de padres o maestros con respecto a lo que es mejor para el desarrollo de sus educandos sino-

que surgen de tensiones y ansiedades de los padres por el logro, y por el trabajo duro, como medio para probarse a sí mismo. El educando, aunque busque aprobación, raramente la halla. En realidad encuentra que el castigo es la rápida consecuencia de la inactividad o de la mala conducta. Sabe que es imposible recibir aprobación, y evita disgustos por medio de la obediencia, esfuerzo y logro. Como resultado el educando puede llegar a preocuparse en exceso por la actividad por evitar la pérdida de tiempo y por dominarse y controlarse a sí mismo y a su ambiente.

Un individuo puede evitar la ansiedad que produce el disgusto paterno ocupándose en algo. En esta forma puede aliviar la ansiedad respecto a la aceptación de uno mismo por sus educadores. Así la reducción o evasión de culpa se transforma en una poderosa fuerza motivadora que persiste a través de toda la vida.

Un adulto orientado según 9,1 puede pensar que los objetivos de "probarse a través del trabajo duro" son los suyos propios pero en realidad los ha absorbido de sus padres. Al aceptar las preocupaciones de sus educadores se transformó en cierta manera en una calcomanía de los mismos que lo forzaron hacia la perfección o al logro personal, aún a costa de otros. Es decir desarrolla una preocupación por hacer cosas, producir y probarse a sí mismo a través de su competencia. Ganarle a otros prueba su fuerza. Ser retado por sus subordinados es señal de debilidad.

CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN 9,1

Muchas organizaciones actuales están basadas en las actitudes culturales hacia el trabajo y la naturaleza del hombre tipificadas a un extremo como amo-esclavo, noble-siervo, etc.

Aunque las suposiciones administrativas y las actitudes, valores, etc., han sido alteradas considerablemente a través de los años, permanecen fundamentalmente leales a estas tradiciones, lo cual quiere decir

que el pensamiento administrativo actual y la práctica son guiados explícitamente por suposiciones de nuestros antepasados:

Desde el punto de vista 9,1 se puede uno preguntar, cuál es la mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización si se ve a la gente como agentes truculentos y resistentes, de producción.

A pesar de las ventajas educativas modernas -- una gran parte del pueblo no ha obtenido la competencia que les permitiría enfrentarse a situaciones de trabajo con juicio y conocimientos técnicos. Una consecuencia es que la administración necesariamente ejerce la mayor parte en la planeación, dirección y control.

También relacionado con educación es el hecho que las condiciones económicas aún son tales que gran número de gente dependen totalmente para sostener la vida de su trabajo. Por sus pocos conocimientos y por la poca fluidez de su trabajo dentro del mercado, se ven forzados a aceptar una supervisión 9,1 del tipo -- que comúnmente se encuentra en los niveles inferiores de una organización.

También una consideración relacionada es que si se quiere alcanzar la efectividad en producción en masa es necesario que la administración simplifique las labores y las haga rutinarios y por partes simples. Este requerimiento sostiene la necesidad general descrita planear, dirigir, controlar y coordinar las actividades del obrero que labora en trabajos manuales inferiores.

CONSECUENCIAS DEL ESTILO 9,1

A CORTO PLAZO

1.- Que no se aprovecha sino en un bajo porcentaje los conocimientos y destrezas de la gente.

2.- El impacto más general y el de mayores con

secuencias es el cambio gradual de mucho personal obrero y administrativo hacia una dirección 1,1 acomodándose al trabajo de la organización.

A MEDIANO PLAZO

1.- Sindicalismo.

ESTILO 1,9

En el ángulo superior izquierdo de la figura es ta la orientación gerencia 1,9. Predomina en este estilo una reducida preocupación por la producción (1), y una alta preocupación por la gente (9). Así como en 9,1 la orientación gerencial 1,9 tiene sus raíces en la suposición de que los requisitos de producción se oponen a las necesidades de la gente. Sin embargo para un gerente de estilo 1,9, las actitudes y sentimientos son importantes. Son valiosos en sí mismos; vienen en primer término. Dentro de este contexto, las condiciones están dispuestas de tal modo que se pueden satisfacer las necesidades personales, sociales y de bienestar.

DIRECCION BAJO 1,9

Cuando se le pide a una persona, que opera bajo suposiciones 1,9 describir sus responsabilidades jerárquicas, es probable que use las mismas palabras que las del gerente que opera bajo 9,1. El diría que su trabajo es planificar dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Su objetivo como gerente, sin embargo, es evitar ejercer una presión por producción mayor que la que podría ganar aceptación de los miembros de la organización. El dirige siguiendo. Quitando énfasis a la producción, el enfoque 1,9 evita algunos de los conflictos que surgen de las decisiones de producción que perturban a la gente. Una actitud 1,9 más profunda se ve en el sentimiento. "No se puede empujar gente por razones de producción porque si se hace se rebelan y resisten".

Unos ejemplos ayudaran a ilustrar con más detalle la actitud gerencial 1,9.

Planificación: "Doy indicaciones generales a mis subordinados y transmito mi confianza diciendo que estoy seguro que sabrá hacer esto y que se hará muy bien".

Ejecución de trabajo: "Veo a mi gente frecuentemente y los estímulo a visitarme tanto como su tiempo lo permita. Mi puerta está siempre abierta. Mi objetivo es asegurar que puedan obtener las cosas que desean. Esa es la manera de estimular a la gente".

Seguimiento: "Hago una reunión con aquellos -- que están en el trabajo, y me preocupo de facilitar al grupo a la vez que a los individuos. La pasamos bien y cuando llegamos al tema del trabajo nuestras sesiones de evaluación se centran generalmente alrededor del -- por qué hemos podido actuar tan bien como lo hicimos y como podemos lograr que las cosas funcionen igualmente bien o mejor en el futuro". La crítica raras veces ayuda. Mi lema es "Si no puede alabar mejor es que se calle."

En otras palabras, el estilo gerencial 1,9 se centra en como proveer condiciones de trabajo que permitan a la gente adaptarse con confort, facilidad y -- seguridad. En las suposiciones 1,9 se siente que las demandas creadas por la producción son, con frecuencia, duras, excesivamente exigentes e innecesarias. Cuando su gente se perturba, también se perturba el gerente - 1,9. Para equilibrar las exigencias de la organización el gerente puede aliviar las condiciones de trabajo -- realzando los aspectos positivos del mismo o dando algún beneficio o premio. La conversación informal, una bromita, una comprensiva palmada en la espalda, una sonrisa, un café juntos, todo ayuda en la tarea de pasarlo mejor y hacer la vida un poco más agradable.

ERRORES Y VIOLACIONES

Un supervisor 1,9 reacciona a errores de producción diciendo, "No se preocupe, todos cometemos errores, puede ser que tenga más suerte la próxima vez!" ¿Va a ir al cine esta noche?. Se supone que la persecución, presión y disciplina sólo perturban al subordinado. Producen tensión y a la larga causan más errores. -- El supervisor cree que si no se provoca el enojo del -

personal, se corregirán por sí mismos y que ésto es -- preferible a llamarles la atención. Desvía el tema de lo desagradable hacia lo más agradable. "No hay mal -- que por bien no venga".

En consecuencia, un gerente 1,9 podría decir:-- "Mi enfoque hacia los errores es evitar culpa o imponer responsabilidad". Prefiero apoyar a la persona diciéndole; se que usted hizo lo mejor que pudo, no se preocupe, las cosas mejorarán. Su lema es "Perdone y olvide". No se culpa a la persona aunque se vea que el problema es a consecuencia de su acción individual. En vez, se supone que la gente desea, naturalmente, hacer lo correcto, y pueden ser estimulados antagonismos personales al censurar o rechazar. El resultado general es "acentuar lo positivo y eliminar lo negativo".

En 1,9, políticas y procedimientos no son reglas rígidas dentro de las cuales se debe forzar a la gente. Son, más bien, vistas como líneas para orientar acciones, más que como requisitos definidos. De esta manera se evita tener que controlar a la gente. Más -- aún, cuando se desvía poco y la política no es demasiado importante, el supervisor pasa por alto la falta. Es probable que si la violación fuese más severa, el supervisor piensa que la persona se corregirá por sí misma, y llamará la atención suavemente; le ayudará a saber que es lo deseable.

Como resultado, en 1,9 frecuentemente la organización no es muy estricta en lo que toca a llegar a tiempo, existen extensos intervalos para tomar café, visitas "sociales" en horas de trabajo, más tiempo para la comida y ausencias ocasionales etc.

Se podría decir que el gerente 1,9 quiere ser simpático con la gente. Si toma una decisión y ordena algo que no le gusta es probable que trate de retirar la orden o de convencer "seductoramente", o convencerlos haciéndoles ver el problema.

EL CONCEPTO DE OBJETIVOS

Imponer objetivos a los otros desde el punto de vista 1,9 es objetable, lo ideal es hacer que la gente fije en forma democrática objetivos generales que sean apoyados por todos. Pero más importante es que los objetivos personales autoimpuestos puedan guiar el propio esfuerzo.

RELACIONES JEFE-SUBORDINADO

Mientras que la panacea en 9,1 es la aislación de los subordinados entre sí, en 1,9 es la interrelación lo más intensa posible hasta el grado de que la persona que trabaja bajo un sistema 1,9 considere a sus compañeros de trabajo como familiares. Las relaciones jefe --- subordinado son esencialmente "uno a todos" más que --- "uno a uno".

El jefe 1,9 se esfuerza por proveer a sus subordinados de todo lo que necesiten y así mantener alta su moral, bajo esta suposición será frecuente encontrar -- oficinas donde trabajan personas, incluyendo al gerente gran camarada no hay particiones, oficinas privadas, ni cubículos. En seis escritorios hay flores. En otro hay un radio. Cuando se prende se pone a bajo volumen para no molestar a los demás. Solamente se transforma en un centro de atención durante la Serie Mundial de Foot --- ball, y atracciones similares, como un lanzamiento espacial. Una cafetera funciona todo el día. Todas las mañanas hay pan dulce, gansitos y refrescos. En síntesis, - el ritmo de trabajo del día usual es cómodo.

CONFLICTOS

La preocupación en este estilo es la de suavizar el conflicto y no suprimir como 9,1.

Es probable que se manibre a la gente para lo-

grar un acuerdo, si se le señala lo bien que están las cosas en relación a lo mal que podrían estar, acentuando lo positivo y eliminando lo negativo.

CREATIVIDAD

Con frecuencia la creatividad es el producto de una fuerte independencia mental, de una disidencia intelectual, de los conflictos de opinión, o de todas estas causas, por lo tanto no es probable que un gerente 1,9 le de a la creatividad valor suficiente como para esforzarse en alcanzarla. En consecuencia, las aspiraciones creativas del individuo 1,9 tienden a ser bajas. Tiende a evitar las condiciones que puedan producir conflictos que algunas veces es lo que guía a la creatividad. Pensar en formas nuevas, escuchar sugerencias, o ideas de subordinados que puedan conducir a cambios inevitables, perturba a la gente que está ajustada a un ritmo cómodo. Por tanto en 1,9 la resistencia al cambio dentro de la propia organización tiende a ser alta. La resistencia no toma un carácter activo, sino más bien una resistencia pasiva.

SELECCION

La selección de nuevos empleados depende de los antecedentes del candidato que indiquen que éste se --- "ajustará a la organización existente". La participación activa en organizaciones sociales de la universidad como fraternidades y otras tiene considerable peso en la evaluación de los candidatos. Los cuestionarios y las entrevistas contienen preguntas sobre la personalidad, sociabilidad, vestimenta y muchas otras variables sociales que puedan predecir la capacidad del candidato a aceptar los valores y normas de la estructura existente.

INDUCCION

El nuevo personal recibe una introducción amistosa y tranquila a la nueva organización, y no el "ná de o ahóguese" del estilo 9,1.

COMPORTAMIENTO PERSONAL 1,9

La base de esta personalidad refleja la preocupación del individuo por la manera como es aceptado o rechazado por los demás. Es tan sensible a lo que piensan, que desea ser estimado por ellos y ganar su aprobación. Es decir, la motivación de la persona 1,9 es - ganar aceptación de otros, a veces sin considerar ningún esfuerzo personal.

La persona con una predisposición 1,9 da gran valor a las buenas relaciones y a ser "una fina persona". Trata de evitar rechazar a otros para evitar ser rechazado. ¿Como se logra esto en una orientación 1,9? Es factible lograrlo aceptando opiniones, actitudes e ideas de otros antes que promoviendo las propias. El individuo evita enfrentarse o hacer enojar a la gente. Como resultado, cuando expresa convicciones, es probable que sean más bien las de su jefe o sus iguales o incluso sus subordinados, más, que sus propias convicciones y deseos.

Es raro que asuma la iniciativa en asuntos que requieran dirección positiva. Inicia activamente contacto y da los pasos necesarios para establecer lazos de amistad. Rara vez genera conflictos, pero cuando aparece, ya sea entre él y otros o entre otros, trata de suavizar los malos sentimientos. Cuando surgen tensiones, aplica su sentido del humor para reducir las. - Es paciente, y no se perturba fácilmente. Esta orientación es amistosa y se hace querer. Está dirigida hacia los otros. Toma sus pautas del exterior y no de sí mismo.

ORIGENES DE LA PERSONALIDAD 1,9

Los orígenes de esta personalidad pueden fijarse en el seno paterno, los padres son inseguros. No saben como debe desarrollarse el niño. Estando inseguros, en términos de control y de disciplina por un lado y deseando evitar rechazo, aún por sus propios hijos, -- por el otro, tales padres recurren a otros para que -- los aconsejen. Independientemente de la dirección en -- que orientan esta búsqueda, tales padres muestran a -- sus hijos lo ansioso que están y lo poco que dependen de sí mismos, en términos de sus propias convicciones -- como fuentes de dirección. La situación familiar tiene entonces a ser tal que los padres están inseguros y ansiosos con respecto a qué hacer. Como desean que sus hijos sean queridos es probable que los padres, que -- actúan de acuerdo al estilo 1,9, den afecto como un medio de moldear, al niño, el niño, deseando ser querido a su vez, sólo adquiere seguridad cuando actúa de una manera tal que atrae el amor paterno. Esto se produciendo amor a los padres. Entonces siente seguridad.

En tales condiciones los niños aprenden que pelear es malo, pero actuar de manera satisfactoria para los padres y para otros es bueno. En consecuencia, el niño aprende que para ser amado debe ser bueno.

Este tipo de modelo paterno, también da como -- resultado que el niño aprenda a apoyarse en otros para sus opiniones. Puede esperarse que desarrolle gran habilidad para adaptar sus actitudes para asegurar "conformidad" con lo que otros piensan o esperan de él. Como es tan sensible a los deseos de los demás y desea -- evitar la ansiedad y rechazo que pueden surgir al hacer algo que pueda herir a los demás, se aclara la causa -- por la que la persona 1,9 muestra una gran preocupación por la producción.

En términos de Maslow sobre jerarquía de necesidades "seguridad y aceptación" son los dos grandes pilares de este estilo

CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN 1,9

Se mencionan sólo dos situaciones en las que el estilo "country club" se transforma en "modus vivendi" de la empresa. Una es cuando la naturaleza de la empresa está operando sobre una base de "más costo" o en una situación de tan alta demanda que las utilidades son -- inevitables. En tal caso la competencia no fuerza a la empresa a operar con efectividad. En realidad, la empresa puede tener utilidades sin preocuparse mucho por los costos de producción. En consecuencia, imponer eficiencia resulta ser poco atractivo.

La segunda situación se da en empresas monopolistas, en ellas no se necesita tomar medidas de eficiencia que puedan perturbar los sentimientos de la gente.

CONSECUENCIAS DEL ESTILO 1,9

A CORTO PLAZO

1.- Crea malos hábitos de trabajo que redundan en detrimento de la producción.

A MEDIANO PLAZO

1.- Anulan la creatividad necesaria para lograr mejor producción.

2.- Las relaciones humanas que se suponen buenas no son duraderas ya que el conflicto y la frustración no se enfrentan ni se alivian. Son suavizados o en terrados.

A LARGO PLAZO

Las empresas con este estilo están destinadas -

al fracaso y son absorbidas por otras que son sensibles a las exigencias de la economía actual que requiere alta productividad que implica creatividad y eficiencia - sobre procesamiento de todos los recursos.

ESTILO 1,1

Poca preocupación por la producción, se junta con poca preocupación por la gente en la parte inferior izquierda de la Fig. 1.

DIRECCION

Puesto que el gerente con inclinación 1,1 hacen sólo lo mínimo en ambas direcciones, no existe probabilidad de que se le encuentre ejerciendo poder como ocurre en la orientación 9,1. Tampoco se preocupa por el cariño de su gente como ocurre en 1,9. El gerente 1,1 se atiene a las reglas para que no se le note entre la multitud.

El gerente 1,1 dirige a otros transmitiendo mensajes. Pasa las órdenes de arriba hacia abajo para que no se encuentren sus errores.

ERRORES Y VIOLACIONES

El estilo 1,1 para con los errores de los subordinados, es ignorarlos, a menos que la magnitud del error fuese tal que el supervisor mismo pueda quedar comprometido. Sin embargo errores de rutina se esperan y se ignoran. Cuando los subordinados cometen errores, el supervisor los culpa para librarse de su responsabilidad.

Esta falta de responsabilidad por los errores es una característica del gerente 1,1. Cuando se trata de hacerlo responsable, es tan resbaladizo como un jabón mojado, siempre logra desviar la responsabilidad hacia el sistema, la organización o la suerte

EL CONCEPTO DE OBJETIVOS

El concepto de metas, como se entiende normalmente, no existe. La razón es que las metas, si es que hay, no están relacionadas ni con la preocupación por la producción, ni con la preocupación por la gente. El propósito del estilo 1,1 es auto-centrado. El de supervivencia personal dentro del sistema para recibir el pago y eventualmente los beneficios de la jubilación. Nada más. En otras palabras, el logro de los objetivos personal no se preocupa por la organización ni por los miembros de la misma.

RELACIONES JEFE SUBORDINADO

El estilo 1,1 tiene, en el área de relaciones, características similares a las mencionadas. Mientras que el objetivo 9,1 es forzar aislamiento entre subordinados como medio de control y el objetivo 1,9 es estimular el conjunto, también un medio de control, el objetivo del gerente 1,1 es el de aislarse, tanto de sus jefes como de sus subordinados.

Cuanto menos contacto con ambas, mejor. Entonces hay menos probabilidad de verse envuelto en problemas que requieren decisión u otra acción administrativa. Desea evitar el control de otros.

CONFLICTOS

El gerente 1,1 soluciona el conflicto evitándolo. Esto lo logra de muchas maneras. Una es, literalmente, abandonar las situaciones de conflicto cuando la huida física sea factible. Evitando la situación evita meterse en líos. Por ejemplo la manera de tratar un memorandun perturbador, es diferir la respuesta o archivarlo y olvidar donde fue archivado. A una pregunta, la respuesta sería "lo lamento, no lo recibí". Una alterna

tiva disponible con frecuencia, cuando la retirada física no es posible, es mantener estricta neutralidad sin ofrecer ninguna opinión personal. Es fácil mantener el aislamiento y la neutralidad, cuando el interés en producción y gente es escaso. Otra manera de protegerse es la de hablar con expresiones de doble sentido o divagar para dar una respuesta que no comprometa.

El gerente 1,1 soluciona el conflicto evitándolo.

CREATIVIDAD

Es probable que la persona con un estilo 1,1 dé la apariencia de falta de creatividad. Sin embargo, frecuentemente puede ser altamente creativa, y lo demuestra en su habilidad creativa de camuflaje. Como un camaleón, desaparece en el ambiente que lo rodea.

A NIVEL DE JEFE

La creatividad, de la que el 1,1 es ciertamente capaz, se dirige hacia la auto-preservación. Aquí es cuando las acciones 1,1 no son en contra de la organización. Están basadas en la necesidad de supervivencia y en cierto sentido son "no organizativas".

¿Es incapaz una persona 1,1 de creatividad constructiva?. Se ha observado que muchos individuos, que actúan con estilo 1,1 en la organización, se interesan en la comunidad, en su familia y en su hogar. Un gerente que se caracteriza como 1,1 en su trabajo, es miembro activo del consejo activo de la ciudad en que vive. Otro es director del coro de una gran iglesia. Aunque estos ejemplos no estén en la categoría creativa, estos ejemplos sugieren que una persona con estilo 1,1 no ha "perdido todo su empuje".

Pensar creativamente dentro de la organizaza

ción, explorar nuevos conceptos y áreas de investigación o estimular cambio por medio de interés en otros, es en cierto modo anti-1,1. Por eso no se espera y en realidad no se puede encontrar un gerente con estilo 1,1 que se ocupe de este tipo de actividades en el trabajo.

Su reacción al cambio, sugerido por subordinados, es en general negativa. Si los subordinados hacen sugerencias, o las entierra o las pasa a un nivel superior. Raras veces atiende un problema, a menos que sea más fácil reaccionar en vez de no hacer nada.

SELECCION

La selección en el estilo 1,1 implica hallar la manera de asegurar que otros tomen la decisión de empleo. Hay varias maneras. Considérese la posibilidad de que una persona 1,1 esté a cargo de contratar graduados universitarios. ¿Cómo lo haría? con los que entrevista, se limitaría a dar informes acerca de la compañía y de las oportunidades disponibles en forma desinteresada. Si los antecedentes de la persona entrevistada corresponden a la descripción de tareas, se le invita a visitar la fábrica, si esto fuese autorizado, o se informaría que "de acuerdo a los papeles" es buen candidato. Se evitaría recomendación positiva o negativa y se daría una opinión objetiva. En estas circunstancias el supervisor 1,1 habría abdicado totalmente de la decisión de empleo, dejando que el candidato tome su decisión o que su jefe inicie acción posterior.

INDUCCION

Si se requiere que un supervisor 1,1 dirija el entrenamiento de nuevos empleados a la empresa, su estilo no sería programado en sentido social como 1,9, ni sería el de "nade o ahóguese" como en 9,1. Más bien podría orientar al nuevo empleado dándole liber-

tad de explorar y visitar a quien quisiera e informarse y orientarse "a su propia manera". El extremo sería --- "vuelva cuando termine".

COMPORTAMIENTO PERSONAL 1,1

La persona que ha adoptado una orientación 1,1 no está centrada ni en lograr maestría en el trabajo ni en recibir afecto de la gente dentro del mismo. - Su motivación está dirigida hacia su persona. La supervivencia dentro del sistema es su tema dominante. La satisfacción pasiva se ha transformado en su modo de ajuste.

CARACTERISTICAS PERSONALES SOBRESALIENTES

La persona que adopta la orientación 1,1 - se mueve en forma pasiva. No responde positiva ni entusiastamente. Más aún, no busca una posición intermedia. El estilo 1,1 es realizar los movimientos que se esperan. Cuando surge desacuerdo por qué acción tomar, el - estilo 1,1 evita tomar partido a tal extremo que se puede describir a una persona 1,1 como insípida, porque raras veces expresa convicciones y no busca las de los demás. Cuando hay conflicto permanece neutral y en lo posible permanece aislado. Porque, como dice un individuo 1,1, "Las balas que vuelan por encima no hieren". Debido a su neutralidad raras veces se emociona. Si participa con humor es probable que lo vean como sin sentido.

La mejor descripción del 1,1, en términos de sus relaciones dentro de la organización, es la de - no dirección, digamos el comportamiento se parece al de una medusa que flota sin dirección, respondiendo al movimiento de las olas.

ORIGEN DE LA PERSONALIDAD 1,1

¿Por qué algunos adultos se ajustan al fracaso contra-atacando o tratando de resolverlos y corrigiendo sus causas, mientras que otros se resignan aceptándolo en una forma pasiva y auto-protectora?

Indiscutiblemente hay factores que predisponen hacia una u otra forma de reacción.

Si de niño resolvió sus problemas frente a la autoridad paterna poniéndose de mal humor o escapando y se le permitió hacerlo, se estableció la base para un ajuste 1,1 como adulto.

Si los padres insisten en educar al niño de esta manera, es posible que las características de mal humor y escapismo sean la base del niño. Cuando está frustrado se retira sea físicamente, dejando el juego o soñando, etc.

El adulto frustrado se acomoda a las presiones organizativas y a las tensiones en forma similar. Por supuesto esto es más sofisticado porque debe mantener el decoro de la vida institucional, es decir estar en el trabajo mientras que está ausente de las demandas y actividades del mismo.

CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN 1,1

Tanto en la industria como en cualquier institución se encuentra a veces el estilo 1,1 cuando una persona ha sido pasada por alto varias veces en las promociones, y este hecho ocasiona una baja de moral que se refleja en el ajuste de conducta 1,1.

Se encuentra una reacción 1,1 en varias fases del trabajo cuando la simplificación de tareas y la división del trabajo han sido llevados al extremo y cuando los objetivos no se conocen ni son considerados. Se-

ha estimado que en trabajos monótonos, repetitivos, no-estimulantes, aproximadamente un tercio de la gente está apática, aburrida, desinteresada, distraída y sin entrega al trabajo. En otras palabras, se produjo el estilo 1,1.

El estilo 9,1 en su extremo crea sindicatos muy fuertes y limitan su rigidez por medio de contratos de trabajo y así pueden producir cambios de actitud en gerentes que se deslizan hacia una actitud 1,1.

También pueden conducir a un ajuste 1,1 -- las inovaciones técnicas que originan la creación de -- puestos que no tienen utilidad funcional, y que sólo generan angustias en las personas que los ocupan preocupándolos por su supervivencia.

CONSECUENCIAS DEL ESTILO 1,1

El estilo 1,1 de dirección no es el más común. En una economía competitiva un negocio que opera bajo conceptos 1,1 se vería en dificultades en poco tiempo. Por otro lado muchos individuos y segmentos organizativos actúan con estilo 1,1 y la supervivencia puede ser posible por mucho tiempo. Esto es especialmente válido en situaciones de producción que se han burocratizado y donde "nadie es despedido jamás".

El estilo 1,1 no es natural. Es una situación de derrota personal a la que el individuo llega, en vez de ser un estilo con el que se comienza. El estilo 1,1 es realmente una indicación de fracaso para el individuo y para la organización. Es el fracaso individual porque se acepta la derrota y deja de participar a tal grado que aún la crítica carece de significado. El fracaso de la organización reside en que el esfuerzo individual no está integrado con relaciones humanas cabales. El ajuste organizativo 1,1 también fracasará al perder la contribución potencial productiva.

ESTILO 5,5

En el centro de la Fig 1, se localiza el estilo 5,5, en el cual la preocupación moderada por producción, 5, se une con una preocupación moderada por la gente 5. En 5,5 también se considera que existen conflictos entre los objetivos de la empresa por producción y los requisitos de la gente. El estilo 5,5 supone que la gente es práctica, que entiende que deberá desarrollar algún esfuerzo en el trabajo. Asimismo, teniendo en cuenta la presión por producción y sus sentimientos, la gente acepta la situación y está más o menos satisfecha.

El estilo 5,5 se basa en una lógica persuasiva. "¿Qué persona o qué opinión se ha impuesto en forma total y exclusiva?. Las posiciones extremas deben ser evitadas. ¿Nos enseña acaso la experiencia, una y otra vez, que el progreso continuo proviene de compromisos, del ajuste de intereses y de la predisposición a ceder algunas ventajas para ganar otras?. La democracia, como la interpretan muchos hoy en día, opera bastante bien -- obedeciendo a la mayoría y apaciguando a la minoría.

Entonces, prácticamente, la suposición básica del 5,5 no reside en buscar la mejor posición ya sea para la producción o para la gente (eso sería demasiado ideal), sino en encontrar la posición intermedia, o sea la que está a mitad de camino o entre ambos extremos.

DIRECCION

En la empresa se le debe igual consideración tanto a la gente como a la producción, como resulta de 5,5 un gerente no manda ni dirige en forma 9,1 sino que conduce, motiva y comunica para lograr trabajo. El estilo 5,5 no ejerce autoridad en la forma estricta de autoridad, en vez de ello, este enfoque consiste en pedir y "vender" para tratar de lograr que la gente quiera trabajar. Un gerente con inclinación 5,5 diría: "Nunca doy una orden sin explicar el por qué y sin ensayarla

para ver si la gente acepta. Es más probable que la gente lo obedezca si se le da el por qué se debe hacer algo y le permite comentarlo y aún quejarse un poco".

El estilo 5,5 consiste en dar un ligero empujón si el trabajo se retrasa, y dar recompensa, "por cumplimiento satisfactorio".

ERRORES Y VIOLACIONES

Cuando se producen errores, lo justo pero firme, consiste en dar al empleado el "beneficio de la duda". El estilo 5,5 asegura que el subordinado sepa su trabajo y lo que se espera de él. Una parte es "no se le puede culpar si no se le dieron instrucciones diferentes, dése otra oportunidad". Otra parte es "hágale ver que si se repite el error, se expone a acción disciplinaria, este tipo de error no se puede permitir más que una vez. La próxima vez se tendrá que tomar alguna acción (no especificada)". En otras palabras se concede el beneficio de la duda en la primera ocasión. Sin embargo la conformidad con lo que se espera del individuo tiene un alto precio. Cuando la acción disciplinaria es realmente necesaria se aplica según la magnitud y seriedad del error.

El estilo 5,5 se apoya fuertemente en las tradiciones y reglas establecidas para el manejo de las relaciones con los subordinados. No es probable que los subordinados sientan la autoridad en forma directa y personal como ocurre en 9,1, sino que indirectamente a través de referencias a procedimientos y políticas establecidas.

Las organizaciones con orientación 5,5 tienen la probabilidad de adquirir una apariencia más bien burocrática, ya que las reglas, regulaciones y procedimientos parecen ser frecuentemente lo más importante. Se transforman en "vacas sagradas". Bajo tales condiciones los gerentes tienen menos libertad para resolver problemas por su propia autoridad. Se han transformado en "administradores" porque interpretan procedimientos y regu-

laciones. Ellos manejan literalmente manuales y reglamentos; no gente o problemas de producción. Frecuentemente las políticas y las regulaciones son ambiguas. Lo que se debe hacer no es claro. Cuando se da esto, la solución 5,5 reside en buscar "qué es lo que harían otros gerentes" en otros sectores de la empresa o en buscar precedente. O si no pedir con tacto una interpretación de su propio jefe; sin dar la apariencia de ser incapaz de acción competente y propia, A su debido tiempo logrará la respuesta. Lo que hagan o piensen los demás o su jefe se transforma, entonces, en su propia guía de acción. Esto asegura su curso dentro de las expectativas de los demás dentro de la organización. En esta forma puede lograr resultados y evitar las situaciones desventajosas para él.

EL CONCEPTO DE OBJETIVOS

La relación entre los objetivos de la organización y los individuos, en 5,5 se puede explicar como sigue. "Hay un objetivo primario de la organización que es el logro de utilidades; pero también existe otro propósito que es el de proveer satisfacción y seguridad a la gente".

Tal vez la mejor manera de expresar la idea de objetivos en 5,5 es la idea de una meta. Una meta es algo hacia lo que la gente se dirige. El fracaso de llegar no es necesariamente algo que es el objeto de ridiculez o castigo como en 9,1. Debido a lo importante que es conservar a la gente el gerente 5,5 establece metas de producción alcanzables con supervisión moderada.

RELACIONES JEFE-SUBORDINADO

El estilo 5,5 prefiere, en la supervisión y dirección una relación "uno-a-uno" entre el jefe y -- los subordinados. Sin embargo en contraste con el 9,1 -- esta relación es más amistosa y flexible.

Un gerente 5,5 tiene confianza en sus subordinados cuando siente que entienden la organización y su sistema "Me aseguro que los subordinados conozcan los límites de lo que es aceptable. Dentro de estos límites -- les permito libertad de acción". Pero es rápido para señalar cualquier desviación, particularmente aquellas que puedan afectarlo. Explica que el cumplimiento de la política es para el bien de todos. De esta manera el gerente estimula y orienta a los subordinados hacia largos años de buen servicio.

CONFLICTOS

En este aspecto el enfoque 5,5 se resume como sigue: "Pocas veces es bueno enfrentarse al conflicto de frente". Si se hace así alguien gana y alguien pierde. Mucha gente no lo sabe, pero el que pierde es un enemigo potencial cuando se plantee la próxima batalla. Más aún, muchos conflictos son a base de emociones momentáneas. Si uno toma distancia y permite que se calme la situación, generalmente puede encontrar una base para juntar a los combatientes. Un descanso da oportunidad para lograr un entendimiento aceptable. Frecuentemente es posible tomar ideas de unos y otros y juntarlas. La solución que se logra puede no ser perfecta, pero probablemente será aceptada puesto que representa aunque sea parcialmente, los dos lados del conflicto. Así, todos ganan y quedan satisfechos".

Una manera común en 5,5 es la de "partir la diferencia" en una situación donde hay dos subordinados en conflicto. Generalmente el jefe habla por separado -- con cada uno para comprender el problema. Luego trata de encontrar algún terreno intermedio en el que ambos subordinados puedan lograr acuerdo.

Con el enfoque 5,5 también se llega al compromiso cuando hay desacuerdo entre gente invitada a estudiar un tema en conjunto. Aquí el funcionario más alto puede no usar las recomendaciones del grupo aunque de impresión de lo contrario. Debido a lo popular de la idea-

que la gente debe discutir, deliberar y debatir, puede actuar formalmente como miembro del grupo pero retiene sutilmente el control en sus manos. La técnica es como sigue: El funcionario de más nivel ve a cada uno de sus subordinados en privado. Les da su propio punto de vista. Logra que cada individuo vea el asunto como lo ve él. -- Cuando cada persona se ha comprometido a apoyar la posición que el promueve, convoca la reunión. En ésta, si hay deliberación y debate, existe poca probabilidad que la decisión difiera de la que ha sido "sembrada" en las discusiones privadas anteriores. De este modo, cada una de las personas que representa una posición potencialmente diferente ha sido neutralizada.

Otro mecanismo que se aplica en 5,5 es el de redibujar la tabla jerárquica de la empresa. El trabajo de uno de los que están en conflicto se cambia para que dos individuos en conflicto no tengan el mismo jefe. Por lo tanto no hay relación entre sí.

Todas estas estrategias para enfrentar el conflicto están basadas en la separación de la gente y el mantenimiento de una distancia entre ellos como base para controlarlos. Los diversos procedimientos mencionados se clasifican aquí como 5,5. La razón es que no se enfrenta al conflicto en sí, ni se toma acción positiva para corregir sus causas. El conflicto permanece bajo la superficie.

CREATIVIDAD

No es probable que la creatividad sea parte del trabajo de los gerentes 5,5. Las tradiciones y políticas establecidas aseguran por sí mismas este aspecto.

A NIVEL JEFE

El gerente con orientación 5,5 no quiere ser criticado por desviarse de la línea aceptada ya sea-

por muy dinámico o por bloquear el progreso, por lo cual usa el sistema informal y otros medios, (como lo que --- piensa su jefe), para promover aquello que esta dentro - de límites aceptables.

Se hacen esfuerzos para usar contribuciones de la gente al menos en forma superficial.

El gerente con inclinación 5,5 sabe que, con frecuencia un subordinado puede contribuir con sugerencias o ideas nuevas que resultan en una mejora importante. Revisa cada sugerencia para estar seguro que no ha sido presentada antes. Si parece buena y no se aparta demasiado de la tradición y política actuales le pide al subordinado que la escriba. Entonces se somete a través de -- los conductos apropiados para evaluación. Nuevamente la participación es el medio de evitar desacuerdo.

SELECCION

Debido a las responsabilidades de selección, - un gerente 5,5 examina a los candidatos desde el punto de vista siguiente. Primero pide credenciales de competencia. Un diploma es esencial. Además, se interesa en - actividades fuera de la universidad que reflejan la habilidad como líder y participación activa en organizaciones "correctas".

Da una descripción positiva de la empresa indicando las ventajas de seguridad y bienestar (planes de opción de acciones, ahorros, seguros de salud, vacaciones, etc.) pero también su buen futuro, tal vez describiendo en forma general unas historias típicas de éxito dentro de la misma. Su enfoque es el de la "venta" suave, realzando los factores favorables, y suavizando los desfavorables.

INDUCCION

El estilo 5,5 esta basado en un programa de -- de entrenamiento extensivo. Se le da al candidato de 2 a 7 semanas o más para ajustarse a la organización. Parte es informal e involucra la visita a las instalaciones -- principales. Además se le presentan descripciones de trabajo de cada funcionario. Y durante este período se presentan y discuten en detalle las reglas, políticas, procedimientos mecánicas de pago y de vacaciones, etc. Con el fin de asegurar que el ajuste del individuo al sistema mecánico de la organización sea adecuado, el ritmo es lento y no demasiado exigente.

COMPORTAMIENTO PERSONAL 5,5

La persona con una predisposición 5,5 no trabaja para lograr excelencia ni tampoco espera relaciones - ideales con la gente. Sabe que no es práctico esforzarse en lograr la utopía, porque por más que uno se esfuerce - tan sólo se puede satisfacer parte de la gente algunas - veces:

En conflicto prefiere, encontrar el mejor camino en términos de tradición basada de acuerdo al sentido común o "por olfato". En consecuencia cuando aparecen -- ideas, opiniones o actitudes diferentes a las propias, - busca compromisos aprobados por otras viene la auto-aprobación. Sin embargo cuando surge conflicto, trata de ser justo pero firme para lograr una solución imparcial que sea lo más equitativo posible.

Cuando actúa sobre base de políticas está seguro de progresar y se siente confiado. Inicia la acción y toma la batuta cuando el precedente o la práctica indican la manera de actuar. Pero rara vez toma la delantera hasta que una nueva dirección ha sido fijada.

ORIGEN DE LA PERSONALIDAD 5,5

La persona 5,5 es notable por sus esfuerzos por permanecer dentro del status quo. Al hacerlo se orienta en dos formas. Una en términos de lo que la mayoría hace o piensa. Adaptándose a la mayoría evita resaltar. En esta forma responde a las presiones contemporáneas. Pero tal vez en forma análoga o se adquiere la seguridad, y dirección por el hecho de adherirse a prácticas sociales y códigos tradicionales que establecen precedente.

Los educados a preferir el estilo 5,5 es probable que confundan lo bueno con lo correcto y lo malo con lo incorrecto según lo define la sociedad a la que pertenecen. La auto-estima es hacer lo que otros creen que es correcto o bueno. Pero esto no se analiza, en su lugar se mira a lo que los otros aceptarían. No hacer lo esperado produce vergüenza y desaprobación.

En otras palabras en la orientación 5,5 el bien y el mal se definen en términos estrictamente sociales. La educación premia la buena conducta basada en normas sociales, etiqueta, etc. Estas normas dan las guías de comportamiento. La aprobación se da al educando que vive de acuerdo con las tradiciones y normas que se le dan. Los educadores enseñan que la vergüenza y la desgracia existen cuando se desvía de las normas, es decir "qué es lo que pensará la gente". Por lo tanto el educando aprende a apoyarse en la tradición y en el precedente como guías de acción. Los otros le estiman según su habilidad para seguir las normas. Encuentra que la desviación de las normas convencionales o hacer lo que es diferente puede traer reproche y rechazo.

El regateo es una actitud que contribuye al estilo 5,5 "si comes verduras, tendrás postre". El educando aprende rápidamente a regatear a su vez y espera un premio por actuar de manera como le indican sus educadores.

CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN 5,5

La evolución industrial dió sus primeros pasos por el estilo 9,1 y después de conocer sus consecuencias se saltó bruscamente a buscar un sistema que considerará los sentimientos y actitudes y se descubrió el sistema 1,9 y este, como ya se ha analizado no es el ideal, así se ha frenado el péndulo a mitad de la diagonal 9,1 - 1,9 donde se busca el equilibrio.

Otra circunstancia que promueve 5,5 es la -- transferencia de conceptos políticos a industriales. -- El acierto de la mayoría, la importancia de un buen líder del que la gente disponga para apoyarse en él, los sentimientos de igualdad y respeto por el individuo y el sentido de la democracia son valores similares a la filosofía gerencial 5,5. El énfasis en el comportamiento ordenado, legalista, basado en la tradición y cuando la regla es el elemento crítico, en vez de la experimentación, conduce al estilo 5,5.

CONSECUENCIAS DEL ESTILO 5,5

Indudablemente que este estilo es mucho más estable que el 1,9 o el 9,1 y por eso se le considera mejor pero en realidad este razonamiento es muy relativo.

La tradición en el aspecto industrial es siempre una solución que sirve durante una época pero puede ser inoperante para otra en la que se dispone de -- distintos recursos tecnológicos, por tanto, al ser estable tiende a mediano plazo a andar una industrial.

En mediano y largo plazo lastra fuertemente la creatividad y la innovación dos hechos que pueden -- representar pérdida de eficacia en la competencia y en algunos casos fracaso total.

ESTILO 9,9

En el ángulo superior derecho de la Fig. 1 encontramos el estilo 9,9 que es gran preocupación por -- producción, 9, y gran preocupación por gente, 9. Este estilo supone, a diferencia de los otros estilos, que no necesariamente existe conflicto entre los objetivos de la producción de la organización y las necesidades de la gente.

Uno de los puntos básicos de la dirección 9,9 es lograr, a través del equipo, alta creatividad, alta-productividad, y una elevada "moral".

El estilo 9,9 ve a la integración de la gente al trabajo, desde una perspectiva diferente de los otros estilos. En contraste con 9,1 no es necesariamente la autoridad del jefe la que da la solución a un problema-determinado. A diferencia de lo que ocurre en 5,5, el estilo 9,9 se orienta hacia el descubrimiento de la mejor y más efectiva solución para una situación dada; no se basa en la tradición, etc., además procura alcanzar el nivel más elevado de producción posible, usando la destreza física y mental de la gente. Este nivel alto sólo se logra a través de situaciones de trabajo que satisfacen necesidades maduras de la gente. Ser sociable para obtener amigos; el rango basado en aspectos que no se relacionan con el trabajo; el poder nada más por sí mismo o ejerciendo como salida de frustraciones, no son consideradas necesidades maduras. Por el contrario, logro y contribución son considerados los aspectos críticos del desempeño organizativo y de la motivación individual.

DIRECCION

La comprensión y mutuo acuerdo con respecto a los objetivos y los medios para lograr objetivos, -- constituyen la base de la dirección del trabajo. Gente y producción están interconectados. El gerente con in-

clinación 9,9 considera su responsabilidad cuidar que el planeamiento, la dirección y el control se cumplan (no necesariamente haciéndolo el mismo). ¿Quiénes están mejor calificados para hacerlo? Aquellos que tienen el mayor interés en el resultado, independientemente del nivel a que pertenecen.

La creación de condiciones de trabajo que permiten a la gente comprender los problemas, tener interés en el resultado y saber que sus ideas contribuyen, verdaderamente, a obtenerlo. Este concepto de participación se basa en la noción de que cuando la gente tiene influencia en los resultados, su actitud será más de apoyo que de consentimiento o resistencia. Más aún, la buena dirección estimula la participación sana y aumenta la probabilidad de lograr soluciones buenas y fundamentales, que no requieren análisis y revisión constantes. La gente puede dar lo mejor de sí misma en vez de buscar lo mejor para sí mismo, como ocurre frecuentemente cuando no se pide su colaboración.

La Dirección 9,9 postula que se requiere prestar mayor atención a los sentimientos y pensamientos de la gente, ya no se puede aceptar como un postulado, por ejemplo, que la gente acepte las utilidades como objetivo legítimo de una organización. Más bien resulta como una consecuencia por tanto el concepto de utilidad debe ser estudiado y comprendido bajo estas premisas.

Esta nueva concepción plantea serios problemas a las empresas rígidas, las que se preguntan, ¿qué es lo que reemplaza este concepto en los casos en que la utilidad no constituye la motivación básica de la gente y la organización?, ¿se ha encontrado algún otro factor que pueda encauzar el esfuerzo humano de una manera cabal? La historia es clara al respecto. En las empresas rígidas, para las cuales el cambio y la innovación son imposibles, o las organizaciones caóticas, incapaces de responder a las necesidades humanas de trabajo, salud, educación y bienestar, reflejan una triste historia.

Las utilidades en abstracto, sólo son un aspecto

to, también se requiere en todos los niveles de la empresa una mayor consciencia de la posición de la organización específica en la que trabaja. Para esto es necesario que información y cifras sean accesibles para ser discutidos y comprendidos. Muchas administraciones departamentales no están preparadas para hacerlo. Pagan, en términos de falta de integración, resistencia, etc. Hechos -- que actúan en detrimento del interés por los resultados.

En el estilo 9,9 cada individuo conoce pues -- los objetivos generales de la empresa, la importancia de su labor en relación al conjunto y se interesa por los -- resultados esto supone "comprensión y acuerdo con los -- objetivos" y pone de su parte lo mejor para lograrlo de ahí nace el auto-control y auto-dirección, labores que -- en otros sistemas absorben la capacidad de los directores.

ERRORES Y VIOLACIONES

Cuando ocurren errores bajo 9,9 la orientación básica de un gerente es educativa. En otras palabras, el objetivo es descubrir la causa del problema, no simplemente identificar y castigar a la persona asociada con -- el mismo. Así la situación de trabajo se transforma en -- una situación educativa, por medio de identificación, -- crítica y seguimiento de los problemas.

Si se trata de faltas de conducta, hay que comprender lo que las motiva, antes de proceder a una acción correctiva.

En 9,9 el control en general no es menor y puede ser mayor que en cualquier otro sistema administrativo. Lo crítico no es reducir el control sino cómo mejorarlo.

En otras palabras el individuo debe ser guiado y empujado para ver los errores de su trabajo que, desde el punto de vista de la organización son perjudiciales -- para los objetivos de la misma y para él.

EL CONCEPTO DE OBJETIVOS

Es en 9,9 donde la orientación de los verdaderos objetivos es el factor significativo para el logro del objetivo de la organización. El objetivo de la organización y el individual son iguales o se relacionan entre sí, de tal manera que cada uno agrega y sostiene al otro en forma interdependiente. Por lo tanto, la comprensión y el apoyo personal de los objetivos de producción-específicos en cualquier situación de trabajo es congruente con los objetivos de la organización en un nivel más-general. Experimentos realizados en el campo del comportamiento humano, estudios de sistemas industriales y observaciones de culturas diferentes confirman que cuando la gente está orientada hacia objetivos concretos y específicos, comprendidos y con respecto a cuales hay acuerdo, su comportamiento se hace más ordenado, significativo y determinado.

Bajo este sistema se cuida de que los objetivos tengan las cualidades necesarias para que sean fuerzas reales que motiven el comportamiento.

Una propiedad es la claridad, cuando el objetivo no está claramente definido, los individuos no pueden esforzarse en alcanzarlo. Aunque el objetivo fuese claro para el supervisor y aunque éste de instrucciones adecuadas para realizar la tarea, ésta puede ser resistida por los subordinados porque no la entienden. Pero cuando los subordinados tienen claramente establecido cuál es el objetivo, porque lo estudiaron y han aceptado el reto que implica, entonces es probable que estén comprometidos a incrementar sus esfuerzos en la dirección indicada.

Otra propiedad de un objetivo está relacionada con el grado de su realismo. Un objetivo pequeño que puede ser fácilmente alcanzado, motiva poco. Sin embargo un objetivo difícil o complejo también motiva poco. En otras palabras, para que un objetivo motive necesita ser más difícil de lo que se pueda lograr fácilmente, pero no tan difícil como para que sea prácticamente imposible alcanzarlo.

Otra característica de objetivos ha sido identificada como el efecto Zeigarnik, que consiste en que una vez que un individuo acepta la idea de lograr un objetivo, se generan en él tensiones internas conducentes hacia la realización del mismo. En estas circunstancias, las barreras se enfrentan con la fuerza puesta en movimiento para el logro de la meta. En vez de resignarse y decir, "me pusieron barreras", el individuo incrementa sus esfuerzos para remover las barreras encontradas en el camino hacia la meta. Son estas tensiones las que constituyen parte de la fuerza motivadora.

RELACIONES JEFE-SUBORDINADO

Bajo 9,9 las unidades de trabajo principales son los equipos, los pares supervisor-subordinado y los individuos tomados aisladamente.

Una buena analogía para las relaciones jefe-subordinado 9,9 se logra reexaminando el concepto del equipo de foot ball. El equipo de foot ball tiene jerarquía. El entrenador tiene responsabilidad total. El capitán señala las jugadas dentro de un plan general preestablecido y flexible para enfrentar dificultades no previstas. Un equipo tiene especialización de tareas y división de trabajo. Cada persona enfrenta a parte diferente del trabajo total, con cada jugador participando cien por ciento en la responsabilidad del éxito del equipo. El equipo existe para un propósito común que define la dirección colocar la pelota en el arco contrario y evitar al contrario hacer lo mismo. Más aún, tiene un conjunto de estrategias para enfrentar una variedad de situaciones y señales que están bien comprendidas y que definen las condiciones de la acción interdependientes. Bajo estas circunstancias, lograr el objetivo -ganar- incluye:

a) Acción de equipo basada en el esfuerzo sincronizado de todos.

b) Acción de pares, es decir, basada en la con

junción del esfuerzo entre la delantera, la media, la de fensa, etc.

c) Esfuerzo individual, es decir, pase, tiros, a gol, acción del portero, etc.

CONFLICTOS

En el trabajo surgen con frecuencia tensiones-entre la gente, en su interacción, al decir lo que hay -que hacer, cómo debe hacerse y en la ejecución en sí. El desacuerdo y conflicto surgen en situaciones de trabajo- donde se dirige en esta forma. La gente con ideas sobre- cómo hacer las cosas, quiere que se le escuche. Pero cuan do sus ideas son opuestas a las de los que son responsa- bles, resulta el conflicto. El conflicto puede ser gene- rado por desacuerdo racional lógico con respecto a la me- jor manera de hacer algo. Puede llegarse al extremo de - la fricción interpersonal, amarga y hostil. Las diferen- cias en valores básicos, en conocimientos, en rango; la- competencia de dos grupos de personas o de dos personas- por una sola posición; problemas de "personalidad" todo- esto se puede considerar como fuente de desacuerdo y con- flic to.

Desde un punto de vista práctico, el conflicto se puede aceptar como inevitable. Pero no quiere decir - que no sea posible resolverlo. En áreas donde hay conflic to hay que tratarlos en alguna forma. Por otra parte, el conflicto puede retardar o impedir alcanzar los objeti- vos de la organización y los personales, y desde este -- punto de vista, es malo. Pero por otra parte, el conflic to puede promover innovación creatividad, y el desarro- llo de nuevas ideas que hacen posible el crecimiento; y desde este punto de vista, el conflicto es bueno. El pro- blema reside no tanto en si existe conflicto, ya que --- existirá, sino en cómo manejarlo.

El enfoque 9,9 para el manejo de conflicto es- claro. La solución del problema es confrontación directa. La confrontación directa implica enfrentarse al conflic-

to; poner las cartas sobre la mesa; así como el examen y la evaluación del problema por todos los que tienen algo que ver con el mismo. De este modo las razones para el conflicto pueden ser examinadas y evaluadas. Las condiciones para su resolución se pueden discutir por aquellos que participan en él.

Aunque sacar el conflicto a la superficie -- constituye el enfoque más válido de dirección, hacerlo es encontrar una fuerte resistencia en nuestra cultura actual.

CREATIVIDAD.

La creatividad es alta en todos los niveles de la empresa.

A NIVEL DE JEFE

Es probable que el gerente 9,9 experimente y tenga fama de innovador, gracias a su disposición a -- probar enfoques nuevos. Estimula a otros, se mantiene alerta para las buenas ideas sin importarle quién las ofrece. Porque busca soluciones a problemas, es probable que la percepción y la utilización de ideas sea mayor que la de personas que actúan con otras teorías administrativas.

SELECCION

Dentro de la selección esta la idea que la mejor manera para que el individuo conozca su futuro trabajo es un examen mutuo entre él y la empresa que lo emplea. También es la mejor manera para asegurar que los propósitos de la empresa sean satisfechos empleando a un individuo capaz.

El problema es darle a la persona una información necesaria para que evalúe la contribución efectiva que pueda con gusto ofrecer a la empresa. Esto implica - que la empresa tiene que proveer una evaluación realista de sí misma, de crecimiento y sus prácticas de promoción y cuestiones análogas. Se evita dar promesas o estimular esperanzas que pueden carecer de veracidad.

Desde el punto de vista de la empresa, el problema básico está en conocer al hombre, sus capacidades y limitaciones, su empuje y capacidad para contribuir, y tan importante como lo anterior, el estilo administrativo hacia el cual está predispuesto. Pedirle a una persona que es 5,5 por inclinación, que se incorpore a una organización digamos 9,1 es tan poco acertado como pedirle a un 9,1 que se incorporen a una organización 9,9.

En relación a este último, mediante una entrevista es muy difícil evaluar hacia qué estilo administrativo se inclina un nuevo empleado. Pero hay exámenes que pueden ayudar en esto.

La selección, entonces, implica un proceso de ajuste, es donde se esfuerza por asegurar que el individuo tenga similitud con la empresa antes de emplearlo.

En 9,9 la idea de un período experimental en el trabajo es ventajosa. Hay más posibilidades de que si se queda el individuo, trabaje mejor con la empresa.

INDUCCION

La introducción de un nuevo empleado en 9,9 es un proceso complicado. Su característica básica, sin embargo, es períodos de entrenamiento en varias secciones, antes de hacer una asignación definitiva.

Otra característica es el aspecto educativo de la organización. Un ejemplo de esto es que los nuevos empleados, con asistencia técnica, se organizan y reúnen regularmente, para revisar sus experiencias, para formu-

lar y definir sus propias necesidades de entrenamiento, con plan de estudio informal disponible. Por lo tanto se evitan los cursos comunes y se ofrecen seminarios preparados especialmente. Más aún, se ofrecen temas técnicos no tratados en la escuela pero que son necesarios para el desempeño del trabajo.

COMPORTAMIENTO PERSONAL 9,9

¿Qué es lo que motiva a la persona 9,9? Su motivación básica se refleja en la palabra "contribución". El reconoce que los humanos tienen un destino común, donde el éxito proviene del cumplimiento de los propósitos de la organización, con la ayuda de otros, sea esto la industria, la familia, etc.

CARACTERISTICAS PERSONALES SOBRESALIENTES

La persona con predisposición 9,9 valora mucho lograr decisiones creativas y cabales. No está tan interesada en tomar decisiones basadas en sus convicciones sino que más bien su interés está en lograr las mejores soluciones. Para hacerlo, escucha y busca ideas, opiniones y actitudes diferentes a las suyas. El 9,9 exige calidad de pensamiento y su validez esencial, sin importar su propio punto de vista o el de alguna otra persona. El es, en esta situación, un iniciador, en el sentido de iniciar acción, pero también continuidad.

Existe la probabilidad de que esta persona tenga claras convicciones propias, aunque responde a ideas sensatas cambiando sus propios criterios. Cuando surge conflicto entre él y otros, trata de identificar las razones y de resolver las causas subyacentes. Raras veces pierde control, aún cuando esté perturbado. Su humor se adapta a la situación. Los sentimientos actitudes y los aspectos más humanos de la gente, sean interpersonales o relacionados al trabajo, no son considerados como barreras, sino como elementos que puedan facilitar el esfuer-

zo del trabajo. Como tales, se ven como elementos significativos del trabajo que deben ser dirigidos.

ORIGEN DE LA PERSONALIDAD 9,9

¿Qué constituye el núcleo de una persona con orientación 9,9?

Un atributo es respeto, la persona 9,9 respeta a los demás y logra que lo respeten a él.

Muchos que han explorado el problema del respeto están de acuerdo que un encuadre de circunstancias específicas debe estar presente antes que un individuo pueda respetar a los demás. Una conclusión válida es que, para que un individuo respete a los demás, debe respetarse a sí mismo.

¿Cómo logra respetarse a sí mismo? En primer lugar está el problema de seguridad. ¿Qué es lo que hace que un niño se sienta seguro? Una respuesta es que "siente amor". El amor se comunica al niño cuando se le controla, no a través del castigo, sino cuando sus padres le ayudan a analizar sus propias acciones y las causas de las mismas. Entiende entonces por qué algunas acciones producen buenos resultados y otras no. Así el niño aprende a escuchar con comprensión el atributo de respeto que se mencionó antes. Pero para que él escuche, los padres a su vez deben escuchar al niño con comprensión. El ciclo entonces se refuerza a sí mismo. El respeto trae casi siempre respeto

Una segunda faceta es experimentación. La educación 9,9 ayuda al niño a experimentar de varias maneras. Es de importancia central en la experimentación --- aprender a ensayar algo, pero es igualmente importante estudiar los resultados del ensayo; es decir hacer una crítica constructiva. Hay innumerables maneras en que los adultos pueden ayudar al niño a experimentar en la casa y en la escuela con experimentos graduados para asegurar éxito y a la vez fracaso. A medida que el niño ---

aprende a experimentar bajo condiciones de seguridad, -- aprende a confiar en sí mismo y en sus emociones y a confiar en aquellas que lo rodean.

Una tercera faceta es la forma en que los pa--dres manejan el conflicto entre sí y entre ellos y los - niños. El conflicto se usa como medio educativo.

CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE PROMUEVEN 9,9

Hay una variedad de circunstancias y condicio--nes que promueven el desplazamiento en dirección 9,9 mu--chas están relacionadas con el deseo de la administra---ción de evitar algunas de las consecuencias negativas -- producidas bajo la aplicación de otras teorías de direc--ción.

El esfuerzo combinado de gente por medio de -- uan mejor dirección es la única ventaja que aún queda -- por lograrse en algunas industrias. Una razón es que la--inversión de capital, equipo y procesos, la tecnología y conocimientos específicos, todos tienden a ser equivalen--tes para algunas empresas. Por lo tanto la única manera--de lograr ventaja competitiva importante es mejor admi--nistración, el tipo de administración que puede aprove--char el potencial creativo y lograr mejores resultados - de la gente que está comprometida para lograr los objeti--vos de la empresa.

Así mismo, el tipo de administración que se en--frenta al conflicto con una orientación que ordena la so--lución de problemas, es probable que establezca relacio--nes obrero-patronales más efectivas.

La creciente comprensión y el conocimiento de--las ciencias del comportamiento humano también promueve--el desplazamiento hacia 9,9.

Otra condición que promueve el estilo 9,9 es - la educación del pueblo que cada vez tiende a incremen--tarse. A medida que este incremento se manifiesta, los -

valores básicos de la cultura se desplazan.

CONSECUENCIAS DEL ESTILO 9,9

a) Contribuciones a las utilidades de la empresa.

b) Mejora de las relaciones entre la fábrica y las oficinas y la dirección superior central, y entre la dirección y los sindicatos con los que se negocia.

c) Hace más fuerte el equipo en acción y utiliza mejor sus aptitudes en conjunto.

d) Reducción de fricciones entre personas e incremento deliberado de comprensión entre individuos cuyo trabajo requiere estrecha coordinación y esfuerzo.

e) Contribución hacia un aumento del esfuerzo individual y creatividad, así como incremento del compromiso personal con el trabajo.

MECANICA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

INTRODUCCION

La personalidad humana debe ser entendida como un sistema organizado de tensiones internas generadas -- por necesidades insatisfechas. Unido a este concepto de la personalidad, está la idea de la motivación es decir, un comportamiento instigado por las necesidades y dirigido hacia las metas en objetivos que pueden satisfacer estas necesidades.

TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA

Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades humanas que las jerarquiza en cinco grupos.

- 1.- Necesidades Fisiológicas
- 2.- Necesidades de Seguridad
- 3.- Necesidades de Afiliación
- 4.- Necesidades de Estima
- 5.- Necesidades de Auto-realización

NECESIDADES FISIOLOGICAS

Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se las satisfaga en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma: - alimento, vestido, etc. Hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una

persona probablemente se desarrollará a este nivel, y -- los otros niveles le despertarán una motivación débil.

Una vez satisfechas estas necesidades o cualesquiera otras pierden su impacto en la motivación, pasando a un estado latente, y dando curso al siguiente grupo de necesidades.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Estas consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. En otras palabras, es una necesidad de autoconservación. -- Además del aquí y el ahora, hay una preocupación por el futuro. ¿Podrá el individuo conservar su propiedad o su empleo de tal modo que pueda disponer de alimento y abrigo mañana y el día siguiente?. Si la seguridad de un hombre está en peligro, lo demás deja de parecer importante.

NECESIDADES DE AFILIACION

Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. Cuando la necesidad de afiliación se vuelve dominante, -- el individuo se esfuerza por tener relaciones significativas con los demás. Históricamente la primera fuente de satisfacción afectiva es la familia, la segunda son las relaciones sociales de su medio ambiente (trabajo). Según Freud se requieren comunicaciones interpersonales para que el individuo aprenda las normas de la sociedad y para que logre un sentido de realidad e identidad que le sirva como medio de comparación entre sus propios puntos de vista y los de sus semejantes.

Muchos estudios han demostrado la gran importancia del trabajo en el proceso de la conceptualización personal del hombre como miembro de la sociedad.

NECESIDADES DE ESTIMA

Después que un individuo ha satisfecho su necesidad de pertenecer a un grupo social, desea ser algo más que un simple miembro de su grupo, siente entonces la necesidad de estima, tanto de sí mismo como del reconocimiento por parte de los demás.

Todo individuo requiere de una alta valoración de su propia persona que esté firmemente basada en la realidad y equilibrada por el reconocimiento y respeto de los demás.

NECESIDADES DE AUTO-REALIZACION

La auto-realización consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada persona para lograr cristalizar valores cualesquiera que éstos sean.

La auto-realización puede ser lograda por tres caminos perfectamente diferenciados:

- a) La necesidad de competencia de White
- b) La necesidad de poder de Adler
- c) La necesidad de logro de McClelland

a) LA NECESIDAD DE COMPETENCIA DE WHITE

Según Robert W. White, uno de los móviles de la acción de un ser humano es el deseo de ser competente. La "competencia" implica un control sobre los factores ambientales, de tal manera de no esperar pasivamente a que las cosas sucedan, sino de ser capaces de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan.

White ha dicho que "una de las principales mo-

tivaciones humanas es el interés de conocer lo que es el mundo y de aprender a conseguir lo que uno quiere de él, es decir, en convertirse en "amo del universo".

b) LA NECESIDAD DE PODER DE ADLER

Alfred Adler, discípulo y rival de Freud, ha estudiado la necesidad de Poder como el máximo motivador de la conducta humana. Por poder se entiende la habilidad personal de influir en otros para que su comportamiento vaya acorde con los propósitos propios. Adler afirma que el proceso de influencia en otros es intrínsecamente disfrutable, pero que es saludable solamente cuando pretende controlar el medio ambiente y no manipular a los seres humanos.

c) LA NECESIDAD DE LOGRO DE MACCLELLAND

Debe ser considerada la cima de la jerarquía motivacional. David McClelland, de la Universidad de Harvard, ha estudiado esta necesidad con la finalidad de determinar las características predominantes de las personas que poseen un gran impulso para obtener logros. Las principales características son: afición por el máximo riesgo obtenible sin perder la certeza del éxito, interés por el logro en sí mismo más que por la recompensa lograda, necesidad de un sistema retroalimentador para constatar la excelencia de sus labores, individuos con afición a la innovación y gusto por viajar, etc.

LA FRUSTACION

Unido al mecanismo necesidad-satisfacción como explicación del comportamiento humano, está la noción de la Frustración, ésta sobreviene cuando el camino hacia una meta está continuamente bloqueado; en otras palabras es la tensión emotiva por el fracaso en obtener un fin -

apetecido. Si la frustración llega a ser suficientemente-intensa, la fuerza que tiene la necesidad de lograr la meta deseada puede disminuir hasta ya no ser lo bastante patente para motivar la conducta: la persona se rinde.

GRADOS DE SATISFACCION RELATIVA

Una descripción más realista de la jerarquía de las necesidades sería en términos de porcentajes de-- crecientes de satisfacción cuando subimos en la escala de las necesidades. Por ejemplo, 85% de fisiológicas, -- 70% de seguridad, 50% de afiliación, 40% de estima, y -- 10% de auto-realización.

Vale la pena mencionar el hecho de que las necesidades antes descritas son tanto de carácter conscien-- te como inconsciente; de ahí su importancia en cualquier teoría de la motivación humana.

CONSIDERACIONES FINALES

Después de haber descrito la Teoría de las Necesidades de Maslow (que no es otra cosa que un desarrollo esquemático que explica desde un punto de vista mecanicista, el comportamiento humano), queda decir que bajo el comportamiento individual se esconde todo un complejo de deseos insatisfechos y necesidades más o menos imperiosas, que dificultan la comprensión profunda y objetiva del comportamiento humano. Por eso, si estamos interesados en descubrir los motivos reales de un determinado-comportamiento, tenemos que:

- Nunca estereotipar a la gente
- Pensar que la mayoría de las acciones humanas están motivadas por un complejo de motivos, más que--

por la sencillez de una necesidad.

- Ser apasionados de la gente para continuamente estar al acecho de los pequeños detalles que son la apertura de la consciencia humana.

C A P I T U L O I I I

APLICACION DE LAS TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO INTENTANDO DISCUTIR LOS OBJETIVOS DE LA TESIS

En los albores de este siglo Frederick Winslow Taylor estableció el fundamento de su administración científica que se puede resumir básicamente en lo siguiente: "El mejor modo de aumentar la producción es mejorar las técnicas o métodos usados por los trabajadores".

Las consecuencias y repercusiones de este principio inmediatamente se sintieron en el ámbito industrial. Como un corolario inmediato del principio básico, se tiene que las personas son como instrumentos o máquinas manipuladas por sus dueños (patrones o dirigentes). También las personas o trabajadores tenían que adaptarse a la administración y no la administración a las personas. Y por último la función del dirigente era cubrir las necesidades de la organización y no las de individuo.

Taylor para llevar a la práctica su teoría vio la necesidad de analizar las tareas con el fin de mejorar el rendimiento en cada aspecto de la organización y así inició la medición de los tiempos y movimientos.

Al correr de los años Taylor con el objeto de mejorar su técnica de los tiempos y movimientos, pensó en dar cierta comodidad a los trabajadores, y así descubrió la existencia de unos seres que se llaman hombres, y que con su gesto mudo le indujeron a pensar que los postulados de la administración científica eran muy parciales -- porque llevados hasta sus últimas consecuencias sólo ofrecen una solución incompleta al problema de la producción -- sin embargo no se puede afirmar que sea un error. Pero és to no deja de ser una visión muy puntualizada porque pres

cinde del elemento humano que es factor determinante del éxito de una empresa.

La influencia de las ideas de Taylor se extendió hasta después de la Segunda Guerra Mundial y su huella aún persiste en algunas instituciones.

La importancia que tiene este hecho en la mentalidad de los técnicos es fundamentalmente la de sobrevalorar la producción y la optimización de procesos postergando en mayor o menor grado al elemento humano.

De esta forma se puede ver con más claridad -- que este enfoque lleva a ciertos conflictos porque necesariamente pretenderá dirigirse a lo que Douglas McGregor llama Teoría X y naturalmente se crea a su alrededor un ambiente donde prevalece la falta de iniciativa, la indolencia, la apatía y la irresponsabilidad.

Normalmente los técnicos forman a los técnicos, y puede parecerse lógico, que un técnico que desarrolla labores docentes, viva a veces en forma inconsciente, lo que aprende de su ambiente, y haga así pensar a sus discípulos, que es lo normal.

Ahora bien, si la actitud básica de un ingeniero fuesen los postulados de la Administración científica (Teoría X), cuál sería el camino que tendría que recorrer para llegar a integrar en la mejor forma el binomio hombre-producción. Aquí la historia da el esquema de esta solución.

Douglas McGregor a cada postulado de su teoría X (administración científica) opuso uno de su famosa teoría Y, y es de esperar que este análisis requiera tiempo, dedicación, formación, capacidad y sensibilidad.

Quizá valga la pena hablar un poco más de las dificultades que se encuentran implícitas en lo que se ha descrito, para llegar a la conclusión de la Teoría Y, se ha afirmado que se necesita tiempo, y mientras tanto --- ¿cómo afectó su actitud a su equipo de trabajo?, ¿qué --

opinión se han formado de él sus subalternos?, ¿qué tan dispuestos se encuentran para perdonarle algunos errores y encontrar cooperación?.

Otra condición que necesita el ingeniero para concluir en la Teoría Y es sensibilidad para detectar la actitud del grupo, pero ¿cuántas veces no se está frente a un hecho y no se sabe interpretar? ¿por qué? porque -- falta formación y conocimiento, y algunas veces hasta capacidad.

Hasta este momento el proceso dialéctico de tesis y antítesis ha estado en juego intentando una mejor adaptación, sin embargo con la teoría Y, se llegó a un extremo muy optimista e irreal.

Posteriormente Blake y Mouton realizaron la -- síntesis que faltaba, obteniendo así una herramienta preciosa para conocer los estilos administrativos (que se -- describieron en el capítulo II)

Se puede ver que el plano cartesiano usado por Blake establece la posibilidad de muchos puntos, pero -- ellos describen sólo cinco, que en realidad, son los suficientes para dar una idea de su síntesis. Estos puntos que definen los estilos administrativos tienen importancia capital porque marcan la política y las directrices -- fundamentales de una empresa.

Con un ejemplo se puede ilustrar la importan-- cia que tiene el conocimiento del estilo administrativo de una empresa. Supóngase que el estilo de una empresa -- es 9,1 y alguna persona pretente moverse por el punto -- 1,9, no tardará en tener muy serios conflictos, que pueden ir desde una simple llamada de atención, hasta casos en los cuales se le despida de su trabajo.

En el estilo 9,1 que se ha citado predominan -- los supuestos de la Teoría X, por lo tanto, si este sistema le pedimos la razón por la que un hombre trabaja -- nos dirá: "la gente trabaja principalmente por dinero y posición" en cambio la teoría Y nos dirá: "la gente busca muchas satisfacciones en su trabajo, dignidad y senti

do de la labor realizada, interés en el desarrollo de un proceso, sentido de contribución, placer en la asociación, y estímulos de varias índoles"

Esta opinión de la Teoría Y, deja ver, lo que con más profundidad discute Maslow, que dice: el comportamiento de una persona en un momento particular es determinado por sus necesidades que están sujetas a una jerarquía que va de inferior a superior según se ha expuesto en el capítulo II.

El trabajo bajo estas premisas, adquiere una nueva dimensión para su comprensión, porque de acuerdo con el nivel del trabajador, se conocerá el móvil que lo impulsa, y también muy al grosso modo, cuál es la trayectoria que seguirá su evolución.

Por lo que se ha discutido se puede pensar que la productividad y fuerza de una empresa guarda cierta relación con la cualidad y cantidad de las necesidades de las personas que la integran. Si esto es una realidad se puede afirmar que una empresa integrada por personas cuyo nivel de necesidades es el de reconocimiento, afiliación, y logro posee más capacidad, que otra, cuyo personal se encuentra en el nivel de satisfacciones fisiológicas, y esta sería una razón muy importante por la cual las empresas siempre deben preocuparse por estimular el desarrollo adecuado de su personal e insistir en elevar su nivel económico, social y moral.

Suele suceder que un jefe o dirigente cuando desconoce esta escala de necesidades, tiende a proyectar su patrón de necesidades en sus subalternos, y es de esperarse que algunas veces forme conflictos que pueden redundar en detrimento de su persona o de la empresa.

De lo expuesto hasta este momento se puede ver la importancia que tiene en la formación de personas que ocupan labores administrativas (como pueden ser los ingenieros) estas teorías u otras que les den una visión adecuada del factor humano.

Si la psicología habla de una personalidad de-

los individuos, se puede extrapolar este término, y pensar que cada empresa tiene también su personalidad, prestigio, etc. y con las teorías que se han desarrollado en el capítulo II se pueden sentar las bases para este propósito; así también se obtendrían los beneficios que reporta un adecuado conocimiento de la empresa y canalizar los esfuerzos tanto individuales como colectivos hacia las finalidades propuestas.

En la revista IMIQ de Agosto de 1968 apareció un artículo titulado "Los ingenieros químicos", escrito por Jorge Luis Oriá y Horcasitas y Eduardo Rojo y de Regil y registran un estudio de los campos en los que desarrolla el ingeniero químico su labor, dando además algunos porcentajes.

Así se tienen los campos de:

Dirección de Empresas	32.3%
Producción	18.2%
Ventas	17.4%
Proyectos y Diseños	16.4%
Investigación y Enseñanza	10.5%
Compras	2.8%
Análisis de Laboratorio	2.5%

Este cuadro es muy elocuente, ya que habla de la necesidad de la preparación que el Ingeniero químico debe tener en el campo de las relaciones humanas y de la dirección de empresas, etc.

C A P I T U L O I V

CUESTIONARIO

Las empresas químicas dentro de nuestra economía juegan un papel muy importante, y en este momento -- particular de nuestra historia, se está subrayando especialmente su función ,nuestro gobierno cada día allana los caminos para unir nuestra tecnología con la de otros pueblos, el resultado de este actitud puede generar un desarrollo desde luego más acelerado y firme.

En la dirección de las industrias, se encuentra un 32.3 por ciento de ingenieros químicos que normalmente han logrado esa posición por su capacidad y calidad, tanto técnica como administrativa.

Cuando un ingeniero químico dirige una empresa, su formación química generalmente pasa a un segundo plano, y sólo quedará de ésta, criterio, hábitos y actitudes. Todas estas cualidades las aplicará a su nueva función, que será principalmente administrativa.

Considerando algunas de las actividades que -- existen en las empresas, se puede ver que las hay: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y desde luego, la administrativa, que está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, y de armonizar los actos.

Ahora bien, es obvio pensar que la capacidad administrativa exige ciertas cualidades como: inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general. Sólida cultura general, etc.

Si se analiza el programa de formación de un ingeniero químico, salta de inmediato a la vista, el enfoque eminentemente técnico de la carrera, esto desde luego que no es un error, pero tampoco es un acierto, puesto que la realidad exige una formación más completa, es decir, si un tercio de los ingenieros químicos se dedican a la dirección de empresas, es de suponerse que tengan una preparación previa, pero si no existe, porque no la han tenido en su formación, toda esta labor quedará supeditada a su experiencia e intuición, que no siempre lo llevarán al éxito.

Si al iniciar la carrera, se pusiera un problema técnico, a quienes se disponen a recibir el programa de ingeniero químico, lo más probable es que no lo resuelvan, en cambio, después de haber terminado, el resultado sería muy diferente. Y si el problema fuera para determinar su coeficiente administrativo, la situación sería muy diferente, ya que éste no depende sólo del programa, sino de otras cualidades internas del individuo.

Intentando discutir este último párrafo, se investigaron quince cualidades que suponemos son el común denominador de las características y tendencias características de los administradores y personas que están destinadas profesionalmente al manejo de personal.

Estas son: logro, diferencia, orden, exhibicionismo, autorismo, afectividad, introspección, realidad, dominancia, subestimación, empatía, cambio, constancia, heterosexualidad, y agresividad.

Se elaboraron treinta preguntas de cada aspecto, que parecen ser las más adecuadas para medir las preferencias y tendencia que cada una de las personas que se sometieron a la prueba, sentía frente a una situación particular.

Después, de acuerdo con el número de preferencias se establecía el porcentaje correspondiente en cada prueba y de cada aspecto. Posteriormente con el objeto de investigar un perfil global, de la población total, se calculó un promedio de cada aspecto para integrar dos

perfiles que nos sirvieran como elementos de comparación.

El tamaño de muestra fue de 300 alumnos de primer ingreso, y 300 de los dos últimos semestres.

Lo ideal hubiera sido tomar los mismos elementos al principio y fin de la carrera, pero como esto implicaba cinco años de espera, consideramos que excedía a las posibilidades del momento. Sin embargo, se supone -- que el método seguido y los datos obtenidos servirán de apoyo a otro estudio más profundo.

Pretendiendo dar una idea más exacta del instrumento que ayudó a determinar lo quince factores antes mencionados, se describen a continuación, no en la forma que se aplicó, si no en su forma de elaboración, con el objeto de permitir un mejor análisis y también para comprender el significado de cada cualidad.

La forma en que se aplicó fue dando un orden numérico riguroso y con cada pregunta escrita totalmente.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL LOGRO

- 1 B Me gusta hacer lo mejor en cualquier cosa que emprendo.
- 2 B Me gusta llevar a cabo algo de gran significado.
- 3 B Me gustaría ser una autoridad reconocida en algún trabajo, profesión o campo de especialidad.
- 4 B Me gustaría escribir una gran novela u obra.
- 5 B Me gusta tener posibilidad de decir que he hecho bien un trabajo difícil.
- 6 A Me gusta resolver embrollos y problemas que otra gente se le dificultan.
- 11 A Me gustaría ser reconocido como autoridad en algún trabajo, profesión o campo de especialización.

- 16 A Me gusta ser capaz de hacer las cosas mejor que --
otras gentes..
- 11 A Me gusta emprender tareas que otros reconozcan que
requieran habilidad y esfuerzo.
- 26 A Me gusta ser exitoso en las cosas que emprendo.
- 31 A Id. 6 A
- 36 A Id. 21 A
- 41 A Id. 4 B
- 46 A Id. 3 B
- 41 A Id. 1 B
- 56 A Id. 16 A.
- 61 A Me gusta ser capaz de decir que he hecho bien un-
trabajo difícil.
- 66 A Id. 2 B
- 71 A Id. 4 B
- 76 B Id. 1 B
- 77 B Id. 61 A
- 78 B Id. 26 A
- 79 B Id. 16 A
- 80 B Id. 6 A
- 151 B Id. 1 B
- 152 B Id. 21 A
- 153 B Id. 2 B

154 B Id. 26 A

155 B Id. 4 B

Logro es la necesidad que tiene una persona de entregar su potencial para realizar un valor.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA DEFERENCIA

- 2 A Me gusta investigar que han pensado los grandes - hombres acerca de varios problemas en los que estoy interesado.
- 6 B Me gusta seguir instrucciones y hacer lo que se - de mí.
- 7 B Me gusta decir a mis superiores que han hecho un - buen trabajo en algo, cuando yo pienso que así ha sido.
- 8 B Id. 6 B
- 9 B Me gusta leer acerca de la vida de grandes hombres.
- 10 B Id. 9 B
- 12 A Id. 2 A
- 17 A Me gusta apegarme a la costumbre y evitar hacer - cosas que la gente que yo respeto consideran con - vencionales.
- 22 A Me gusta elogiar a alguien que yo admiro.
- 27 A Id. 6 B
- 32 A Me gusta aceptar el liderazgo de personas que ad - miro.
- 37 A Cuando planeo algo, me gusta obtener sugerencias - de otras personas cuyas opiniones respeto.



QUÍMICA

- 42 A Cuando estoy en un grupo, me gusta aceptar el liderazgo de alguien en la toma de decisión de lo que va hacer el grupo.
- 47 A Id. 9 B
- 52 A Id. 2 A
- 57 A Id. 17 A
- 62 A Id. 7 B
- 67 A Id 22 A
- 72 A Id. 42 A
- 81 B Id. 37 A
- 82 B Id. 7 B
- 83 B Id. 32 A
- 84 B Id. 42 A
- 85 B Id. 17 A
- 156 B Id. 37 A
- 157 B Id. 7 B
- 158 B Id. 22 A
- 159 B Id. 32 A
- 160 B Id. 42 A

Deferencia es la cualidad de una persona que la hace capaz de adherirse y respetar la opinión de los demás.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ORDEN

- 3 A Cualquier trabajo escrito que hago, me gusta tener lo preciso, limpio y bien organizado.
- 8 A Me gusta planear y organizar los detalles de cualquier trabajo que tengo que emprender.
- 11 B Me gusta tener mi trabajo organizado y planeado antes de iniciarlo.
- 12 B Si tengo que viajar, me gusta tener las cosas planeadas con anticipación.
- 13 B Me gusta tener y mantener mis cosas limpias y ordenadas en mi escritorio o lugar de trabajo.
- 14 B Me gusta tener mis comidas organizadas y un tiempo definido para comer.
- 15 B Id. 13 B
- 18 A Me gusta arreglar mi vida de tal manera que ésta - pase suavemente y sin muchos cambios en mis planes.
- 23 A Me gusta mantener mis cartas, cuentas y otros papeles arreglados, limpiamente y archivados de acuerdo a un sistema.
- 28 A Id. 3 A
- 33 A Id. 14 B
- 38 A Id. 18 A
- 43 A Id. 23 A
- 48 A Id. 8 A
- 53 A Me gusta hacer planes, antes de iniciar algo difícil.
- 58 A Id. 11 B

63	A	Id. 12	B
68	A	Id. 13	B
73	A	Id. 118	A
86	B	Id. 53	A
87	B	Id. 12	B
88	B	Id. 11	B
89	B	Id. 23	A
90	B	Id. 18	A
161	B	Id. 53	A
162	B	Id. 3	A
163	B	Id. 68	A
164	B	Id. 8	A
165	B	Id. 14	B

Orden es la cualidad que tiene una persona de adecuar una serie de medios para lograr un fin que se propone.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EXHIBICIONISMO

- 4 A Me gusta contar historias y chistes divertidos en las fiestas.
- 9 A Me gusta que la gente note y comente sobre mi apariencia cuando estoy en público.
- 14 A Me gusta contar a la gente sobre aventuras y cosas extrañas que me han sucedido.

- 16 B Id. 4 A
- 17 B Me gusta hablar de mis logros
- 18 B Id. 14 A
- 19 B Me gusta ser el centro de atención en un grupo
- 20 B Me gusta usar palabras cuyo significado, frecuentemente, sea desconocido por otra gente.
- 24 A Me gusta hacer preguntas que yo sé, nadie puede contestar.
- 29 A Id. 4 A
- 34 A Me gusta decir cosas que sean reconocidas por -- otros, como ingeniosas o inteligentes.
- 39 A Id. 19 B
- 44 A Id. 24 A
- 49 A Id. 20 B
- 54 A Id. 14 A
- 59 A Id. 9 A
- 64 A A veces, me gusta hacer cosas solo para ver su efecto en otros.
- 69 A Id. 17 B
- 74 A Id. 24 A
- 91 B Id. 34 A
- 92 B Id. 64 A
- 93 B Id. 17 B
- 94 B Id. 19 B

- 95 B Id. 20 B
- 166 B Id. 34 A
- 167 B Id. 64 A
- 168 B Id. 9 A
- 169 B Id. 19 B
- 170 B Id. 24 A

Exhibicionismo es la necesidad que siente una persona de centrar en ella, la atención y admiración de los demás, por lo que hace, dice o piensa.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON AUTORITARISMO

- 5 A Me gusta tener posibilidad de ir y venir como yo quiero.
- 10 A Me gusta evadir situaciones en las que se supone haga cosas en una forma convencional.
- 15 A Me gusta ser independiente de otros al decidir lo que quiero hacer.
- 20 A Me gusta criticar a la gente que se encuentra en un puesto de autoridad.
- 21 B Id. 5 A
- 22 B Me gusta sentirme libre de hacer lo que yo quiero.
- 23 B Id. 15 A
- 24 B Id. 20 A
- 25 B Me gusta evitar responsabilidades y obligaciones.

- 30 A Id. 5 A
- 35 A Id. 22 B
- 40 A Me gusta evitar situaciones en las que se espera-
algo de mi, cuando estoy deprimido.
- 45 A Id. 25 B
- 50 A Id. 20 A
- 55 A Me gusta decir lo que pienso acerca de las cosas.
- 60 A Id. 15 A
- 65 A Me gusta hacer cosas que otra gente considera con-
vencionales.
- 70 A Me gusta hacer cosas a mi modo, sin considerar lo
que otros pensarán.
- 75 A Id. 25 A
- 96 B Id. 55 A
- 97 B Id 65 A
- 98 B Me gusta evitar situaciones en donde se espera --
que haga cosas de una manera convencional.
- 99 B Id. 70 A
- 100 B Id. 25 B
- 171 B Id. 55 A
- 172 B Id. 65 A
- 173 B Id. 22 B
- 174 B Id. 70 A
- 175 B Id. 25 B

Autoritarismo es la actitud que asume una persona que considera su punto de vista como lo único capaz de resolver un problema o situación conflictiva.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON AFECTIVIDAD

- 26 B Me gusta formar nuevas amistades.
- 27 B Me gusta tener fuerte afecto con mis amigos
- 28 B Me gusta hacer tantos amigos como pueda.
- 29 B Me gusta escribir cartas a mis amigos
- 30 B Me gusta compartir cosas con mis amigos
- 76 A Me gusta ser leal con mis amigos
- 81 A Me gusta hacer cosas por mis amigos.
- 86 A Id. 30 B
- 91 A Me gusta tener ligas fuertes con mis amigos
- 96 A Me gusta hacer cosas con mis amigos, más que por mi mismo.
- 101 B Id. 26 B
- 102 B Id. 28 B
- 103 B Id. 81 A
- 104 B Id. 29 B
- 105 B Id. 27 B
- 106 A Id 30 B
- 111 A Id. 26 B

- 116 A Id. 96 A
- 121 A Me gusta participar en grupos en los que los miembros tienen sentimientos calurosos y de amistad - unos con otros
- 126 A Id. 121 A
- 131 A Id. 96 A
- 136 A Id. 81 A
- 141 A Id. 76 A
- 146 A Id. 29 B
- 176 B Id. 76 A
- 177 B Id. 26 B
- 178 B Id. 121 A
- 179 B Id. 28 B
- 180 B Id. 29 B

Afectividad cualidad de una persona para querer y sentir el cariño y respeto de las personas con quienes convive.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON INTROSPECCION

- 31 B Me gusta juzgar a las personas por la razón profunda de su actuación y no por sus actos en sí.
- 32 B Me gusta entender como se sienten mis amigos con respecto a varios problemas que tienen que enfrentar.
- 33 B Me gusta estudiar y analizar la conducta de otros

- 34 B Me gusta ponerme en el lugar de otros, e imaginar como me sentiría en la misma situación.
- 35 B Me gusta observar como sienten otros individuos - en una situación dada.
- 77 A Id. 35 B
- 82 A Id. 34 B
- 87 A Id. 32 B
- 92 A Me gusta pensar acerca de la personalidad de mis-amigos, y tratar de imaginarme que hace que ellos sean como son.
- 97 A Id. 33 B
- 102 A Me gusta analizar mis propios motivos y sentimientos.
- 106 B Id. 102 A
- 107 B Id. 32 B
- 108 B Id. 31 B
- 109 B Me gusta predecir cómo actuarán mis amigos en varias situaciones.
- 110 B Me gusta analizar los sentimientos y motivos de - otros.
- 112 A Id. 31 B
- 117 A Id. 92 A
- 122 A Id. 110 B
- 127 A Id. 102 A
- 132 A Id. 92 A

- 137 A Id. 110 B
- 142 A Id. 109 B
- 147 A Id. 109 B
- 181 B Id. 35 B
- 182 B Id. 34 B
- 183 B Id. 32 B
- 184 B Id. 109 B
- 185 B Id. 109 B

Introspección capacidad que tiene una persona para tratar de comprender la dinámica del comportamiento personal, tanto de sí mismo como de los que le rodean.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON REALIDAD

- 36 B Me gusta preocuparme por conocer la realidad política que vive mi país.
- 37 B Me gusta seguir regularmente por los medios de comunicación la trayectoria de los hechos políticos.
- 38 B Me intereso en pensar que las decisiones políticas afectan mi vida.
- 39 B Me interesa conocer cuál es el origen de la drogadicción.
- 40 B Conociendo la realidad social en que vivo me preocupó en pensar cual será la realidad dentro de diez años.
- 78 A Me preocupa el problema demográfico de mi país.
- 83 A Me gusta plantearme problemas que implican un mejoramiento en mi ambiente familiar.

- 88 A Me gusta pensar cuáles son las virtudes mínimas -
necesarias para vivir en armonía familiar.
- 93 A Me gusta pensar cuando un hogar se desintegra cuá
les son las causas.
- 98 A Cuando formo parte de un grupo conozco los móvi--
les del grupo.
- 103 A Me agrada en el trabajo buscar la razón por las -
que los hombres trabajan.
- 108 A Me gusta ignorar las creencias y convicciones re-
ligiosas de las personas.
- 111 A Si fuera dueño de una empresa, me gustaría preocu-
parme por elevar el nivel económico de mis empleado
s
- 112 B Me gusta conocer mis aptitudes y explotarlas eco-
nómicamente al máximo.
- 113 B Id. 38 B
- 114 B Id. 108 A
- 115 B Id. 83 A
- 118 A Id. 40 B
- 123 A Id. 38 B
- 128 A Id. 103 A
- 133 A Id. 83 A
- 138 A Id. 108 A
- 143 A Id. 112 B
- 148 A Id. 39 B
- 186 B Id. 36 B

187 B Id. 83 A

188 B Id. 37 B

189 B Id. 112 B

190 B Id. 39 B

Realidad es la capacidad de analizar objetivamente los hechos de la vida y tomar decisiones sólidas y adecuadas.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON DOMINANCIA

41 B Cuando trabajo en un comité, me gusta ser señalado o electo director.

42 B Siempre que puedo, me gusta supervisar y dirigir las acciones de otras gentes.

43 B Me gusta ser uno de los líderes en las organizaciones y grupos a que pertenezco.

44 B Me gusta decir a otras gentes como hagan su trabajo.

45 B Me gusta ser llamado para poner fin a disputas entre otros.

79 A Id. 43 B

84 A Id. 41 B

89 A Me gusta que otros me consideren un líder.

94 A Id. 44 B

99 A Id. 42 B

104 A Me gusta discutir por mis puntos de vista cuando son atacados por otros.

- 109 A Cuando formo parte de un grupo de gente, me gusta hacer la decisión acerca de lo que haremos.
- 114 A Id. 45 B
- 116 B Id. 104 A
- 117 B Me gustaría ser capaz de persuadir e influir a -- otros para que hagan lo que yo quiero que hagan.
- 118 B Id. 109 A
- 119 B Id. 44 B
- 120 B Id. 42 B
- 124 A Id. 117 B
- 129 A Id. 43 B
- 134 A Id. 104 A
- 139 A Id. 89 A
- 144 A Id. 109 A
- 149 A Id. 44 B
- 191 B Id. 89 A
- 192 B Id. 41 B
- 193 B Id. 117 B
- 194 B Id. 45 B
- 195 B Id. 44 B

Dominancia cualidad de una persona que quiere-
avasallar a otras, sin considerar sus sentimientos, sin -
que le afecte que se le opongan o contradigan.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON SUBESTIMACION

- 46 B Me siento culpable siempre que hago algo que sé es
tá mal.
- 47 B Siento que debo confesar las cosas que he hecho, y
que reconozco están mal.
- 48 B Cuando las cosas me salen mal, me siento más culpa
ble que nadie.
- 49 B Yo siento ser inferior a otros en muchos aspectos.
- 50 B Me siento tímido en presencia de otras personas, -
yo los considero como mis superiores.
- 80 A Id. 48 B
- 85 A Si hago algo que está mal, siento que debo ser --
castigado.
- 90 A Siento que el dolor y miseria que he sufrido me ha
hecho mucho más bien que daño.
- 95 A Id. 50 B
- 100 A Id. 49 B
- 105 A Id. 46 B
- 110 A Me siento mejor cuando cedo y evito una pelea, que
cuando trato de obtenerlo de mi propia manera.
- 115 A Id. 47 B
- 120 A Id. 50 B
- 121 B Me siento culpable siempre que hago algo que sé es
malo.
- 122 B Me siento deprimido por mi propia inhabilidad para
manejar varias situaciones.

- 123 B Id. 110 A
- 124 B Id. 122 B
- 125 B Id. 50 B
- 130 A Id. 90 A
- 135 A Id. 110 A
- 140 A Id. 85 A
- 145 A Id. 122 B
- 150 A Id. 100 A
- 196 B Id. 48 B
- 197 B Id. 85 A
- 198 B Id. 90 A
- 199 B Id. 47 B
- 200 B Id. 100 A

Subestimación es la característica de una persona que infravalora sus formas de pensar o actuar.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EMPATIA

- 51 B Me gusta ayudar a gente que es menos afortunada -- que yo.
- 52 B Me gusta ser generoso con las demás personas.
- 53 B Me gusta hacer pequeños favores a los que me lo piden.
- 54 B Me gusta que la gente confíe en mí y me cuente -- sus problemas.

- 55 B Me gusta perdonar a los que me han herido.
- 116 B Me gusta ayudar a los que están en problemas.
- 127 B Me gusta ayudar en lo que puedo a las personas -
enfermas o heridas.
- 128 B Me gusta tratar a otras gentes con amabilidad y-
simpatía.
- 129 B Id. 127 B
- 130 B Me gusta mostrar un gran afecto hacia las perso-
nas que considero la merecen.
- 151 A Id. 126 B
- 156 A Id. 53 B
- 161 A Id. 52 B
- 166 A Id. 130 B
- 171 A Id. 127 B
- 176 A Id. 126 B
- 181 A Id. 52 B
- 186 A Id. 55 B
- 191 A Id. 130 B
- 196 A Id. 130 B
- 201 B Id. 51 B
- 202 B Id. 128 B
- 203 B Id. 51 B
- 204 B Id. 55 B

- 205 B Id. 54 B
- 206 A Id. 202 B
- 211 A Id. 51 B
- 216 A Id. 53 B
- 221 A Id. 54 B

Empatía cualidad de una persona que la hace --- capaz de comprender los sentimientos de otras personas e--- identificarse con ellas al grado de disponerse para actuar con un gran espíritu de servicio, y afabilidad.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON CAMBIO

- 56 B Me gusta comer en nuevos y extraños Restaurantes.
- 57 B Me gusta participar en nuevos estilos y modas.
- 58 B Me gusta viajar y conocer el país.
- 59 B Me gusta moverme en el país y vivir en diferentes lugares.
- 60 B Me gusta hacer cosas nuevas y diferentes.
- 131 B Me gusta experimentar e intentar nuevas cosas.
- 132 B Me gusta intentar nuevos y diferentes trabajos, - más que continuar haciendo las mismas cosas vie-- jas.
- 133 B Me gusta conocer gente nueva.
- 134 B Me gusta experimentar novedad y cambio en mi ruti na diaria.
- 135 B Id. 59 B

152 A Id. 58 B
157 A Id. 134 B
162 A Id. 133 B
167 A Id. 132 B
172 A Id. 56 B
177 A Id. 60 B
182 A Id. 56 B
187 A Id. 131 B
192 A Id. 132 B
197 A Id. 59 B
202 A Id. 60 B
206 B Id. 58 B
207 B Id. 57 B
208 B Id. 134 B
209 B Id. 131 B
210 B Id. 57 B
212 A Id. 59 B
217 A Id. 133 B
222 A Id. 57 B

Cambio cualidad de una persona que la dispone para buscar y aceptar las distintas modalidades de una realidad.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON CONSTANCIA

- 61 B Me gusta trabajar duro en cualquier trabajo que -
inicio.
- 62 B Antes de tomar otro trabajo, me gusta completar -
el que tengo iniciado.
- 63 B Me gusta mantenerme trabajando en un embrollo o -
problema hasta que esté resuelto.
- 64 B Me gusta pegarme a un trabajo o problema, aún ---
cuando se vea como que no llego a ningún lado con
él.
- 65 B Me gusta ponerme a trabajar por largas horas sin-
que distraído.
- 136 B Cuando tengo algún trabajo que hacer, me gusta -
iniciarlo y mantenerme trabajando en él hasta com
pletarlo.
- 137 B Me gustaaevitar ser interrumpido durante el traba
jo.
- 138 B Me gusta quedarme despierto hasta tarde trabajan-
do para tener el trabajo hecho.
- 139 B Id. 65 B
- 140 B Id. 64 B
- 153 A Id. 61 B
- 158 A Id. 138 B
- 163 A Me gusta terminar cualquier trabajo o tarea que -
inicio.
- 168 A Id. 64 B
- 173 A Id. 62 B

- 178 A Id. 136 B
- 183 A Id. 138 B
- 188 A Id. 63 B
- 193 A Id. 163 A
- 198 A Id. 64 B
- 203 A Id. 136 B
- 208 A Id. 153 A
- 211 B Id. 163 A
- 212 B Id. 65 B
- 213 B Id. 63 B
- 214 B Id. 62 B
- 215 B Id. 137 B
- 218 A Id. 63 B
- 223 A Id. 137 B

Constancia cualidad de una persona que la dispone para perseverar dentro de un plan que ha fijado a un proyecto.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON HETEROSEXUALIDAD

- 66 B Me gusta besar a personas del sexo opuesto.
- 67 B Me gusta ser considerado físicamente atractivo -- por aquellos del sexo opuesto.
- 68 B Me gusta estar enamorado de alguien del sexo opuesto

- 69 B Me gusta escuchar o decir chistes en los que el -
sexo juega la parte más importante.
- 70 B Me gusta leer libros y obras en las que el sexo --
juega la parte más importante.
- 141 B Me gusta salir con personas atractivas del sexo -
opuesto.
- 142 B Me gusta participar en discusiones acerca del se-
xo y de las actividades sexuales.
- 143 B Me gusta ser excitado sexualmente por personas --
del otro sexo.
- 144 B Me gusta juntarme en actividades sociales con per-
sonas del sexo opuesto.
- 145 B Id. 70 B
- 154 A Id. 141 B
- 159 A Id. 143 B
- 164 A Id. 67 B
- 169 A Id. 70 B
- 174 A Id. 142 B
- 179 A Id. 141 B
- 184 A Id. 143 B
- 189 A Id. 67 B
- 194 A Id. 142 B
- 199 A Id. 70 B
- 204 A Id. 144 B
- 209 A Me gusta besar a una persona atractiva del sexo -
opuesto.

- 214 A Id. 68 B
- 216 B Id. 144 B
- 217 B Id. 209 A
- 218 B Id. 218 A
- 219 B Id. 69 B
- 220 B Id. 69 B
- 224 A Id. 69 B

Heterosexualidad tendencia que dispone a una -
persona a buscar a otra de distinto sexo.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON AGRESIVIDAD

- 71 B Me gusta atacar los puntos devvista que son con-
trarios a los míos.
- 72 B Siento deseos de censurar a alguien en público,-
si este se lo merece.
- 73 B Me pongo tan enojado, que me siento como para lan-
zar y romper cosas.
- 74 B Me gusta decir a otras gentes lo que pienso de -
ellas.
- 75 B Siento deseos de hacer burla de la gente que ha-
ce cosas que yo considero estúpidas.
- 146 B Me gusta leer las reseñas del periódico sobre --
asesinatos y otras formas de violencia.
- 147 B Id. 71 B
- 148 B Me siento con ganas de culpar a otros cuando las
cosas no van bien para mi.

- 149 B Me siento con ganas de vengarme cuando alguien me ha insultado.
- 150 B Me siento con ganas de decirle a otras gentes "a-un lado" cuando no estoy de acuerdo con ellas.
- 155 A Id. 146 B
- 160 A Id. 149 B
- 165 A Id. 74 B
- 170 A Id. 148 B
- 175 A Id. 73 B
- 180 A Id. 71 B
- 185 A Me dan ganas de burlarme de la gente que hace bromas que considero estúpidas.
- 190 A Id. 72 B
- 195 A Id. 73 B
- 200 A Id. 148 B
- 205 A Id. 71 B
- 210 A Id. 150 B
- 215 A Id. 74 B
- 220 A Id. 75 B
- 221 B Id. 146 B
- 222 B Id. 72 B
- 223 B Id. 150 B
- 224 B Id. 149 B

225 B Id. 75 B

Agresividad tendencia que tiene una persona a ofender y atacar cuando sus opiniones o puntos de vista no son de alguna manera aceptados.

C A P I T U L O V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDO

ALUMNOS DE PRIMER INGRESO	ALUMNOS DE ULTIMOS SEMESTRES
LOGRO.....6967.....
DEFERENCIA.....4131.....
ORDEN.....4539.....
EXHIBICIONISMO.....5355.....
AUTORITARISMO.....6166.....
AFFECTIVIDAD.....4649.....
INTROSPECCION.....6562.....
REALIDAD.....6762.....
DOMINANCIA.....5767.....
SUBESTIMACION.....5646.....
EMPATIA.....5660.....
CAMBIO.....7375.....
CONSTANCIA.....4643.....
HETEROSEXUALIDAD.....6771.....
AGRESIVIDAD.....6267.....

ANALISIS DE LOGRO

El alumno de primer ingreso aparece con un 69%, mientras que el alumno del último semestre se muestra con un 67%.

Los datos indican que el impulso inicial de entregar su potencial al logro de valores ha disminuido, es decir han perdido motivación para el logro.

¿Cómo se puede explicar este hecho?, si se recurre a Maslow, él señala en su teoría que las necesidades de logro se encuentran en la cumbre de la superación humana, y que un alto nivel de logro indica una satisfacción previa y suficiente de todas las demás necesidades.

Ahora bien, si existe una disminución en logro, se puede pensar en que alguna de las necesidades inferiores no este satisfecha en un grado adecuado, ¿cuál será?, -afiliación, reconocimiento, seguridad o fisiológicas?

Puede resultar quizá, un poco difícil tratar de explicar la disminución de logro sólo en función de un conjunto de necesidades, y aunque se complique más esta situación buscando la solución como una resultante de la combinación de las otras necesidades, puede al menos ponernos en un camino más firme y seguro.

Se puede pensar ahora que un recién egresado, - generalmente no se encuentra afiliado a ninguna sociedad de tipo profesional y por lo tanto no sea reconocido y -- tampoco tenga seguridad y desde luego eso le da una fisonomía muy especial y algunas veces lo hace víctima de intereses poco profesionales.

ANALISIS DE DEFERENCIA

Según los resultados de la encuesta se puede -- ver que en este aspecto los alumnos de primer ingreso aparecen con un 41% en tanto que los de últimos semestres -- tienen un 31%, exactamente 10 puntos menos.

Siendo la deferencia la cualidad de una persona que la hace capaz de adherirse y respetar la opinión de los demás puede pensarse que una disminución en esta cualidad es un defecto que debe eliminarse cuanto antes, ya que forma parte de muchos de los problemas humanos.

Hay que advertir que estos aspectos no son, unidades aisladas que actúan en la personalidad, sino más bien son como vectores componentes de una resultante que se llama comportamiento administrativo.

ANALISIS DE ORDEN

El alumno de primer ingreso muestra un 45% mientras el alumno del último semestre baja a un 39%, seis puntos menos.

Siendo el orden la cualidad que tiene una persona de adecuar una serie de medios para lograr un fin que se propone puede pensarse que una disminución en esta cualidad es un defecto que debe eliminarse.

Tratando de encontrar una explicación a este fenómeno se puede pensar en dos posibles causas:

a) Al ver inminente el final de la carrera es normal que el estudiante comience a preguntarse sobre su futuro y estabilidad tanto profesional como social.

Es estudiante tiene de hecho una cierta idea de sus posibilidades, y en muchos casos no sabrá cuál de ellos escoger, porque inclusive algunas pueden ser contradictorias y otras veces puede tener una idea clara de lo que quiere hacer, pero no tiene o no sabe, qué medios usar para lograrlo, ante esta incertidumbre se produce una cierta inestabilidad que generalmente lleva al desorden.

b) Otro factor que puede hacer que el desorden aumente en el comportamiento de los estudiantes a medida que pasan más tiempo en la facultad, es el sistema de enseñanza: huelgas frecuentes, irregularidad e impuntuali--

dad de algunos profesores, desorden en el plan de trabajo, ets.

A partir de estas consideraciones se puede deducir una relación entre el logro y el orden, ya que al disminuir el orden parece haber una disminución del logro es decir si hay incertidumbre también existe la inseguridad y esta afecta al logro.

ANALISIS DE EXHIBICIONISMO

En este aspecto los alumnos del último semestre registran un aumento de dos puntos en relación a los del primero es decir del 53 pasan al 55 por ciento.

Es probable que el conjunto de conocimientos adquiridos y las dificultades superadas influyan en este aumento, que por otra parte, sólo indican que el alumno no enfoca adecuadamente su progreso, porque terminar una carrera en la universidad solamente es iniciar la carrera profesional, es decir, el título próximo, es sólo la boleta de ingreso, para la universidad de la vida.

Dado que en nuestro ambiente el título es considerado como un símbolo de status, el hecho de estar a punto de obtenerlo puede aumentar su vanidad y presunción.

Esta relacionado también el aumento de este factor, con la pérdida del sentido de la realidad como se verá al analizar ésta.

ANALISIS DE AUTORITARISMO

Se puede observar que en este aspecto existe un aumento del 61 al 66%.

Si se supone que la inseguridad, dominancia, y exhibicionismo forman en gran parte los factores de un autoritario de la gráfica observamos, la disminución en-

la capacidad de logro, en la deferencia, y en el orden, - y de aquí se puede explicar la inseguridad, después se - observa que en forma directa hay un aumento en el exhibi- cionismo y también en la dominancia.

ANALISIS DE AFECTIVIDAD

En este aspecto se puede observar que del 46 - al 49% que muestran en último semestre hay un avance po- sitivo de 3 puntos.

Es natural pensar que uno de los factores que- están aquí involucrados, es el desarrollo que el indivi- duo ha logrado durante cinco años y que muchas crisis de su adolescencia se han superado, dándole así mayor capa- cidad para querer, y sentir el cariño, y respeto de las- personas, con quienes se convive.

ANALISIS DE INTROSPECCION

Este factor disminuye en tres puntos o sea de- 65 a 62% en los últimos semestres.

Esta disminución es explicable por el aumento- de exhibicionismo y la baja del sentido de la realidad, - dos factores que unidos dan como resultante su baja capa- cidad de autoanálisis y su poca capacidad para compren- der a los demás.

ANALISIS DE REALIDAD

Puede observarse un decremento de 5 puntos o - sea se pierde durante la carrera, sentido de la realidad.

Es probable que la excesiva motivación y sobre- valoración del aspecto técnico durante la formación uni- versitaria haga perder interés por los otros factores -- que se conjugan para conformar la realidad, estos son: -

los familiares, religiosos, políticos, económicos y sociales.

ANALISIS DE DOMINANCIA

Este aspecto es uno de los que más fuertemente varían del 57% pasan al 67% o sea existe un aumento de 10 puntos.

Al hablar de la dominancia nos viene a la mente la idea de una persona que en todo momento la vemos con el afán de avasallar a los demás, sin considerar sus sentimientos, sin que le afecte que se le opongan o contradigan.

En el campo de trabajo, la dominancia puede generar en los subalternos, falta de iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.

Sin profundizar más, se ve que este aspecto -- juega un papel importante en la vida y desarrollo de una empresa y por lo tanto vale la pena tomarlo en cuenta en la personalidad de los que tienen una labor administrativa.

Volviendo la vista a la gráfica, encontramos -- una congruencia, con la baja en deferencia, y el aumento en exhibicionismo y autoritarismo.

ANALISIS DE SUBESTIMACION

En este aspecto hay una disminución de diez -- puntos que equivalen a un aumento en la estimación propia.

Relacionado este factor con el resto de los -- que integran esta prueba, encontramos concordancia con -- la baja en la introspección, realidad, y deferencia, el aumento en exhibicionismo, autoritarismo y dominancia.

ANALISIS DE LA EMPATIA

Existe durante la carrera un aumento de cuatro puntos de 56 pasa al 60%.

Este aumento se puede considerar muy positivo y además fácilmente explicable por estar muy relacionado con la afectividad que ya hemos analizado.

ANALISIS DE CAMBIO

Se advierte en este campo un ligero aumento de dos puntos, también lo consideramos como positivo, ya -- que le da más capacidad de adaptación a nuevas situaciones, posiblemente se debe al hábito adquirido en su formación técnico académica en donde ha visto que todo proceso es susceptible de mejora a base de los cambios que -- hacen al adaptarlos a las distintas circunstancias del -- medio.

Sin embargo la ganancia es tan pequeña que evidentemente se nota como cierto temor de transportar su experiencia material a lo humano que no conoce con igual profundidad.

ANALISIS DE CONSTANCIA

Existe una pérdida de 3 puntos, de 46 al 43%, -- parece lógico este descenso si se relaciona con el decremento, en logro, y orden, ya que es condición previa para ser constante el establecimiento de metas claras y -- organización de los medios para lograrlas.

ANALISIS DE HETEROSEXUALIDAD

Este factor se estudió en este perfil, para --

averiguar como contribuye la formación universitaria en el perfeccionamiento de la heterosexualidad de los estudiantes de la facultad.

Evidentemente la contribución es muy pobre teniendo en cuenta que son cinco años de desarrollo biológico en la etapa crítica, y que la ganancia es de sólo 4 puntos.

Es probable que la poca variación en este factor, se deba a los valores sociales de nuestra época, en la que se acusa un miedo evidente en la juventud a asumir las responsabilidades, y condiciones de su sexo (medallas en los hombres, actitudes masculinas en las mujeres, y modas unisex, con un evidente deseo de confundirse ambos sexos).

ANALISIS DE AGRESIVIDAD

En este aspecto hay un aumento de 5 puntos del 62% inicial, al 67% final.

Si se relaciona con los demás factores puede parecerse muy congruente, existe un aumento en autoritarismo, dominancia, y exhibicionismo, además existe una baja en deferencia y realidad, y sin embargo se atenúa por el aumento en afectividad y empatía que posiblemente evitan que sea excesivo este aumento en agresividad.

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

1.- Podemos observar comparando las dos columnas de los aspectos que se han analizado, que la variación es insignificante por lo que se puede pensar, que el alumno durante la carrera evoluciona muy poco en el aspecto humano.

2.- La evolución que sufren los factores que hemos analizado, en general, acusan un deterioro de la personalidad, es decir, los factores negativos aumentan, mientras los positivos disminuyen, esto nos ha hecho pensar en la necesidad, por decirlo de alguna forma, urgente, de que en la facultad se haga más hincapié en una auténtica capacitación humanística y en esta forma se ayudará a la universidad para que cumpla su cometido, que es dar una formación integral, y no sólo técnica.

3.- Los egresados de la facultad dadas las características que presentan en el perfil correspondiente, al encontrarse en una situación de administración, tendrán la tendencia en su gran mayoría a un estilo de mando que hemos llamado en esta tesis (9,1), y que quiere decir bajo interés por lo humano y excesivo interés por lo material y esto tendrá como consecuencias lo que hemos registrado al estudiar este estilo.

4.- Si hemos supuesto que el estilo de trabajo ideal es el (9,9), que es donde se conjuga una alta productividad, con un alto interés por lo humano, albergamos una gran esperanza, ya logramos la tendencia 9 de productividad, ahora sólo falta integrar a la personalidad del ingeniero químico recién egresado 8 puntos más en la escala de lo humano y tendremos un gran equipo de profesionales.

5.- En este momento de acuerdo con el programa de formación para los ingenieros químicos existen algunas posibilidades para dar esta preparación humana de la que estamos hablando.

a) Dar la importancia que merecen las materias de Relaciones Humanas, Dirección de Empresas, Economía, Ingeniería de Procesos y Seguridad Industrial.

Para la materia de Seguridad Industrial sería quizá de mucha utilidad darle un nuevo matiz incluyendo un capítulo sobre la solución de los problemas de tipo psicológico que se presentan en la industria.

6.- Se propone para seguir adelante con este estudio, que se haga una evaluación similar a la que hemos realizado en este estudio, con un grupo de alumnos antes de cursar las materias humanísticas que hay en la facultad, y después de haberlas cursado para medir así la influencia directa que tienen en los cambios de la personalidad.

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

- 1.- Taylor F. W.
Principios de la Administración Científica
Décimo cuarta edición
Ed. Herrero Hnos., Sucs. S.A.
México.
- 2.- Fayol H.
Administración Industrial y General
Décimo cuarta edición
Ed. Herrero Hnos., Sucs. S. A.
México.
- 3.- Strauss y Sayles
Los problemas humanos de la dirección
Primera edición
Ed. Herrero Hnos., Sucs. S. A.
México.
- 4.- Likert R.
Un nuevo método de gestión y dirección
Primera edición español
Ediciones Deusto
Bilbao.
- 5.- Blake and Mouton
The managerial grid
Primera edición
Gulf Publishing Company
Houston, Texas.
- 6.- Oria J.L. y Rojo de Regil E.
Rev. IMIQ
México IX,8,(1968)
- 7.- McGregor Douglas
El aspecto humano de las empresas.
Cuarta Impresión (1972)
Ed. Diana
México.

- 8.- Schmidhuber Guillermo
Memoria del ler. intercambio de Relaciones Industriales.
Hylsa Julio-Agosto 1971
Monterrey, N. L.
- 9.- Maslow, A. H.
Motivation and Personality
Harper, 1954
New York.

I N D Í C E

	Página
Introducción.....	1
Descripción de los capítulos.....	3
Teoría X-Y.....	5
Enrejado Administrativo.....	11
Estilo 9,1.....	18
Estilo 1,9.....	27
Estilo 1,1.....	36
Estilo 5,5.....	43
Estilo 9,9.....	52
Mecánica del comportamiento humano.....	64
Aplicación de las teorías del comportamiento humano intentando discutir los objetivos de la tesis.....	70
Cuestionario.....	75
Análisis de los resultados obtenidos.....	104
Conclusiones.....	112
Bibliografía.....	114