

4
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MOTIVACION, COMUNICACION,
LIDERAZGO Y SU RELACION
E IMPORTANCIA EN EL
MEDIO LABORAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:
ARTURO FIGUEROA RODRIGUEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
L. A. MANUEL RESA MONROY**

1992

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
T E M A	1
HIPOTESIS Y OBJETIVO.....	1
INTRODUCCION.....	2 a 4
<u>CAPITULO I.</u>	
MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO.....	5 a 26
1.1 La motivación y los mecanismos de conducta.....	5 a 13
1.2 Afectividad y personalidad.....	13 a 18
1.3 Motivación y satisfacción en el trabajo.....	18 a 26
<u>CAPITULO 2.</u>	
SUPUESTOS GERENCIALES Y PRINCIPALES TEORIAS SOBRE MOTIVACION.....	27 a 45
2.1 Antecedentes.....	27 a 28
2.2 Elton Mayo	28 a 31
2.3 Teorias X y Y.....	31 a 36
2.3 Maslow	36 a 40
2.4 Herzberg	40 a 44
2.5 Mc. Clelland	44 a 45
<u>CAPITULO 3</u>	
RELACIONES EN EL TRABAJO.....	46 a 80
3.1 Relaciones Interpersonales.....	46 a 49
3.2 Influencias culturales y roles sociales.....	50 a 55

	PAG.	
3.3	Clima laboral y conflictos en el trabajo,.....	55 a 69
3.4	Comunicación.....	70 a 80

CAPITULO 4

LIDERAZGO.....	81 a 113
4.1 El papel del supervisor.....	81 a 86
4.2 Poder, autoridad y Mando.....	86 a 96
4.3 Liderazgo	96 a 113
CONCLUSIONES RESPECTO A LA INVESTIGACION.....	114 a 117
CUESTIONARIO.....	118 a 122
CONCLUSION.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	124 a 126

T E M A:

MOTIVACION, COMUNICACION, LIDERAZGO Y SU RELACION E IMPORTANCIA EN EL MEDIO LABORAL.

H I P O T E S I S:-

ABSOLUTAMENTE TODOS LOS ORGANISMOS SOCIALES REQUIEREN DE UNA DIRECCION ADECUADA DE LOS RECURSOS HUMANOS, YA QUE INDUDABLEMENTE ESTOS SON LOS MAS DIFICILES DE MANEJAR Y PREDECIR ES POR ESTO QUE APARTE DE UNA BUENA PLANEACION Y ORGANIZACION SE REQUIERE DE UNA EFICIENTE DIRECCION, ES DECIR, DEBE EXISTIR UN DEPARTAMENTO O AREA ESPECIFICA QUE SIRVA DE ENLACE A LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECCION, SE PUEDE LLAMAR DE MIL MANERAS PERO UN OBJETIVO DEBE TENER: HACER PATENTE LA MOTIVACION, COMUNICACION, LIDERAZGO Y SU RELACION E IMPORTANCIA EN EL MEDIO LABORAL.

O B J E T I V O:

REALIZAR UN TRABAJO ENFOCADO A RECOPIRAR INFORMACION NECESARIA PARA TOMAR DECISIONES APOYADAS EN LA EXPERIENCIA DEL LECTOR, EN CUANTO A LA MOTIVACION, LIDERAZGO, RELACIONES EN EL TRABAJO, ASI COMO LIDERAZGO.

I N T R O D U C C I O N

Una de las principales funciones del Administrador es la de dirigir o conducir a otras personas a la consecución de objetivos de una organización y, tanto los resultados, como la realización personal de él mismo y de sus subordinados, depende de la manera como se lleva a cabo esta dirección.

Todos los que hemos trabajado en una empresa, hemos dirigido o hemos sido dirigidos por otras personas, razón por la cual hemos visto la enorme importancia que tienen las relaciones entre jefe y subordinado, y la forma como éstas se desarrollan en el desempeño de nuestras funciones.

Es por esto que el administrador debe especializarse en el manejo del personal, ya que las personas son seres sensibles a quienes les gusta ser tratados con respeto y sentir que son parte importante de la organización.

En ocasiones las cosas van muy bien y no se presentan mayores problemas en nuestras relaciones de trabajo, pero a veces existen fricciones que pueden ser, desde muy leves que sólo causan pequeños disgustos o desacuerdos hasta aquellas situaciones que provocan gran tensión entre el trabajador y su superior, produciendo descontento o frustración de uno de ellos o de ambos.

Muchas veces nos hemos preguntado a qué se deben este tipo de desacuerdos y es muy común pensar que se deben, en la mayoría de los casos, a una actitud inadecuada del jefe.

En éste trabajo se pretende analizar las relaciones entre Jefe y subordinados, abordando los factores que influyen en éstas, ya que con el simple hecho de que dos personas se encuentren en relación continua, con sentimientos, carácter, personalidad, conocimientos, experiencia y puntos de vista distintos, existe la posibilidad de que se presente algún conflicto.

Parece ser que tiene mucho que ver el estilo de liderazgo que adopta el jefe, la forma como motive a sus empleados, su habilidad para comprender sus características, necesidades y diferencias individuales, así como los factores que influyen en su relación con ellos.

Por lo anterior trato de mostrar algunos conceptos y herramientas necesarios para que, tanto quien está al frente de una o de varias personas, como la persona que es dirigida, puedan solucionar más fácilmente las situaciones conflictivas que se presenten.

Esta investigación ha sido dividida en cuatro capítulos para facilitar su análisis. En el primer capítulo se profundiza en el estudio de la conducta del ser humano, inicialmente refiere la conducta en general del individuo, para comprender como actúa la gente y por que reacciona como lo hace. Se trata también lo referente a las diferencias individuales y posteriormente se habla sobre la conducta en el trabajo, porqué trabaja la gente, que es lo que motiva a trabajar bien y cuando se sienta satisfecha en su trabajo.

En el siguiente capítulo considero interesante mencionar los que algunos teóricos opinan acerca de la naturaleza de los trabajadores y de lo que por lo general se espera de éstos. Así mismo, incluyo los fundamentos de los principales teóricos sobre motivación.

El tercer capítulo trata de las relaciones interpersonales, -- razón por la cual refiere conceptos de relaciones humanas, tales como -- la simpatía, antipatía, empatía, etc., y cómo afectan las diferencias -- culturales, los roles sociales y el estatus en dichas relaciones.

Posteriormente, adentrando más en el ámbito laboral, se ve la importancia que tiene el ambiente de trabajo, los conflictos, sus raíces y su manejo, y para finalizar esta parte es de vital importancia hablar acerca de la comunicación, de cuya efectividad depende las buenas relaciones y por consiguiente, el entendimiento mutuo de las personas. Debido a esto se enfoca este tema tanto el estudio de la comunicación en general, sus elementos, barreras etc., como a la comunicación en el trabajo.

En el cuarto y último capítulo se presentan algunas de las -- ideas que nos parecen mas relevantes en lo que respecta al papel que juega el supervisor en la organización y el manejo de su autoridad.

Por otra parte, se tocan algunas generalidades con relación al liderazgo, las características, cualidades y principios de un buen líder y de los tres diferentes estilos de liderazgo más comunes. Pienso que este capítulo abarca uno de los puntos clave para el administrador, a fin de poder manejar a sus subordinados,

Espero que este trabajo contribuya al crecimiento personal en nuestro papel de administradores, y ayude a entender y mejorar las relaciones con nuestros superiores y nuestros colaboradores.

C A P I T U L O IMOTIVACION Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO1.1 LA MOTIVACION Y MECANISMOS DE LA CONDUCTA.

La naturaleza humana se manifiesta a través de la conducta,-- la cual está determinada por dos tipos de estímulos externos, provenientes de situaciones que suceden fuera del organismo, e internos, como la condición de los órganos y los sentidos del ser humano.

Las fuerzas internas del organismo, frecuentemente activadas por estímulos externos, y que actúan a través de los órganos de los sentidos, son las que determinan principalmente lo que hacemos y la manera como actuamos. Toda conducta obedece a un impulso y las fuerzas causantes son las necesidades. Somos "movidos" a actuar, es decir, estamos-- "motivados".

ESTIMULOS

Estímulos son los cambios de energía que activan a los órganos sensoriales, es decir, son las acciones capaces de impresionar o excitar a aquellas células de los órganos (receptores) que tienen como función -- especial de captarlos, a fin de mantener informado al organismo de lo -- que ocurre en el mundo exterior y en su interior (como el hambre, el sueño, etc.).

Los seres vivientes reaccionan selectivamente sólo a una peque

ña parte de los estímulos sensoriales que recibe constantemente. El -
foco de atención está influido por sus necesidades, intereses, valores
y metas, así como por la fisiología de sus sentidos y su cerebro.

En todo momento, estemos dormidos o despiertos, atentos o dis-
traídos, recibimos muchas formas diferentes de estímulos, a algunos de -
ellos respondemos directamente y otros no ejercen influencia directa en
nuestro comportamiento. Es decir, hay en el hombre una especie de pre-
disposición que le lleva a buscar unos estímulos e ignorar otros.

SENSACION Y PERCEPCION

Se dice que la sensación es el resultado del conjunto de estí-
mulos que se están recibiendo y los recibidos con anterioridad, así como
del estado y la actividad de nuestra conciencia. Una sensación pura ---
está desprovista de todo elemento intelectual.

Las percepciones son fenómenos intelectuales que suponen una -
experiencia por parte del sujeto, son la interpretación que éste hace --
del estímulo de acuerdo a sus experiencias pasadas, cuyo recuerdo conser-
va. Nosotros, por ejemplo, al oír una bocina, reconocemos ese ruido y -
representamos enseguida el objeto que lo produce, o se "interpretamos" -
el estímulo sonoro.

Por lo tanto la percepción es una sensación o conjunto de sen-
saciones complementadas, corregidas e interpretadas por nosotros c on la
ayuda de nuestros conocimientos y experiencia. La interpretación percep-
tiva será tanto más rica, cuanto mas amplias sean nuestras experiencias-

y cultura. Por ejemplo, una sensación visual podría ser igual para un niño y para un Ingeniero frente a un automóvil último modelo; sin embargo, la percepción será mucho mayor para el segundo.

Las personas suelen dar por sentado que sus percepciones del mundo son precisas, que reflejan con exactitud lo que existe en el exterior. Sin embargo, percibir implica interpretar, y la interpretación frecuentemente produce distorsiones.

LA NATURALEZA DE LA NATURALEZA HUMANA.

Como ya se vió, la conducta es motivada por estímulos. Incluso las necesidades insatisfechas y las emociones generan impulsos o fuerzas motivadoras.

Existen fuentes de acción tan arraigadas que controlan la conducta aún desde el nacimiento. Sin embargo, la conducta está sujeta a modificación el hombre puede aprender, olvidar o adaptarse a nuevas situaciones. Viejas formas de conducta que no son reforzadas por la práctica suelen ser desplazadas por otras más nuevas.

La percepción, la motivación y el aprendizaje no abarcan todos los fenómenos que se encuentran en la naturaleza humana, pero son puntos-essenciales en su análisis. La conducta se complica por la influencia de las fuerzas sociales, la socialización del individuo y las condiciones que acompañan a su crecimiento y desarrollo dan lugar a nuevos procesos de conducta.

La Sociedad, mediante un complicado sistema de relaciones inter

personales, establece motivos que requieren alteraciones y perfeccionamiento de la conducta individual. El resultado puede influir en las actividades e intereses de las personas.

LA VOLUNTAD

LA VOLUNTAD es un acto precedido de deliberación y de acuerdo a la descripción de José M. Velázquez ("Curso Elemental de Psicología" pp. 341-342), consta de cuatro fases:

- a).- La representación previa del acto y de sus resultados.
- b).- La deliberación, en la que se examinan los motivos (factores intelectivos) y los móviles (deseos, sentimientos) que lo inducen a actuar de una manera u otra.
- c).- La decisión, y
- d).- La ejecución.

Existen tipos de conducta en los que la idea de una acción es seguida inmediatamente por ésta. Tales actos son más impulsivos que voluntarios.

El acto voluntario típico va precedido generalmente de un conflicto de motivos. El conflicto se presenta cuando el sujeto se siente estimulado simultáneamente por dos o más motivos incompatibles entre sí, por lo tanto que es necesario elegir uno y sacrificar otro.

Las acciones voluntarias pueden presentar diferentes grados de fuerza, desde aquellos en que ésta es mínima, hasta esos otros en que --

el sujeto demuestra una gran fuerza de voluntad.

IMPULSOS Y NECESIDADES

Necesidad es una deficiencia corporal o del ámbito Socio-Psicológico, es decir, pueden considerarse dos tipos de necesidades las que proceden de las características físicas del hombre (hambre, sed, sueño-- etc.) y las provenientes del ambiente en que vive (logros, agresión, impulsos de afiliación, etc.) La motivación es un estado de estimulación interna que resulta de ésta necesidad y que generalmente activa una conducta orientada a satisfacerla.

Según Linda Davidoff (:Introducción a la Psicología" pp. 315-317) y Frank Geldard ("Fundamentos de Psicología" pp. 30), impulso se refiere a ciertas motivaciones, como el hambre, que surge de necesidades fisiológicas fundamentales. Los impulsos nunca se observan directamente, lo que podemos observar en la conducta son las acciones resultantes de ellos. Si el objeto satisfactor es un alimento, se dice que la conducta está motivada por el impulso del hambre. Son los resortes ---- principalmente de la conducta y tienen importancia fundamental para comprender el "porqué" y "como" de ella.

Los instintos son impulsos innatos que provocan conductas complejas, comunes en todos los seres de una misma especie, adaptadas a una finalidad de la cual el ser que actúa no tiene generalmente conciencia, como instintos de nutrición, reproducción, defensa, agresión y supervivencia.

Ademas de los imperativos fisiológicos y por sobre ellos, el hombre es también movido por incentivos morales y sociales. La humanidad se esfuerza por elevarse hacia un mundo de principios racionales y valores morales.

De acuerdo con Frank A. Gerald ("Fundamentos de Psicología" -- pp. 17-24), las acciones de la conducta humana pueden clasificarse en:

- a).- Aprendidas o no aprendidas
- b).- Provocadas por estímulos del mundo exterior o del interior del organismo.
- c).- Automáticas e irreflexivas o creadas por un esfuerzo voluntario, y
- d).- En las que participa todo el cuerpo o sólo un miembro o grupo de músculos.

DINAMICA MOTIVACIONAL.

El estudio de la motivación constituye un intento por entender las variables internas que mueven a los individuos a la acción.

La motivación funciona de manera similar a un motor que impulsa al organismo. Los motivos son las fuerzas que impulsan a los individuos a realizar un acto, elegir varias alternativas, o continuar una tarea sin interrupción.

Kurt Hass ("Psicología, de la Vida Humana" pp.209-211) y Jack Halloran ("Relaciones Humanas" pp. 129-131) afirman que la motivación -- puede considerars- como un proceso constituido por tres etapas:

- 1).- La existencia de una necesidad.
- 2).- La conducta o reacción encaminada a satisfacer esa necesidad, y
- 3).- La satisfacción de la misma, con la consiguiente reducción del impulso.

Esto significa que cuando se estimula una necesidad, dicha necesidad activa una motivación y esta dispara una conducta que generalmente se orienta a satisfacerla. Si la conducta lo logra, vuelve al estado de equilibrio.

Si el individuo se enfrentara con una sola fuerza motivadora en un momento dado, podría tomar decisiones lógicas con suma facilidad. Desafortunadamente, el hombre se enfrenta constantemente con numerosos problemas a la vez de alimento, vestido, descanso seguridad, logro, etc. Las exigencias cambian de intensidad según la persona y varían día, para el mismo individuo.

Es muy raro que un hombre esté siempre satisfecho. Cuando ha cubierto una necesidad, surge inmediatamente un nuevo deseo o exigencia que ocupa el lugar del anterior. El ser humano siempre está deseando algo durante el transcurso de su vida y la magnitud importancia que se le dé a las necesidades dependerá del estado de satisfacción de otros deseos predominantes.

Esto quiere decir que si se han satisfecho las necesidades fisiológicas, aparecen otras de nivel más elevado, y estas ejercerán sobre el organismo un dominio mayor que aquellas. Cuando estas últimas

han quedado satisfechas, aparecen otras más superiores todavía o más urgentes, y así sucesivamente.

El principal motivador de la persona adulta es la necesidad de desarrollar y mantener un buen concepto de sí mismo. También el orgullo y la dignidad son sentimientos tan fuertes, que suelen ser motivadores muy poderosos de la conducta para no perder el respeto ante los demás.

Según Gregorio Fingermann ("Relaciones Humanas" pp.41-42), — cuando las necesidades no son satisfechas, el hombre se siente frustrado y pueden surgir sentimientos de inseguridad o inferioridad, pero cuando se logra satisfacer una necesidad, no sólo es una parte del individuo — la que siente satisfacción sino todo él. Como dijera "Maslow" cuando se ha calmado el hambre, no es sólo el estomago el que siente la satisfacción sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha.

TIPOS DE MOTIVACION

Paul Meyer (Jack Halloran, "Relaciones Humanas" pp. 131-133) — considera a tres tipos esenciales de motivación por temor, por incentivo y por actitud o automotivación.

La motivación por temor es aquella que nos obliga a actuar de una forma determinada porque tenemos las consecuencias previsibles en caso contrario. El miedo de los posibles resultados nos motiva a actuar reprimiendo nuestros deseos. El método de suspender privilegios es una

forma de motivación por temor.

La motivación por incentivo nos hace actuar de cierta manera para conseguir un premio tangible o intangible. Este tipo de motivación es un mecanismo que atrae. El elogio, el prestigio, la promoción y la remuneración son claros ejemplos de la motivación por incentivo.

La automotivación se refiere a la conducta encaminada a lograr objetivos fijados por nosotros y no por otras personas. En este tipo de motivación es importante que el individuo se comprometa con el fin a conseguir. Un ejemplo sería la administración por objetivos.

1.2 A F E C T I V I D A D Y P E R S O N A L I D A D .

AFECTIVIDAD.-

Los fenómenos afectivos desempeñan un papel muy importante en la conducta del ser humano. El hombre es una criatura sentimental y afectiva, por lo que sus gustos, aversiones, simpatías y antipatías son poderosos resortes de la acción humana.

Willhelm Wundt, Fundador de la Psicología Experimental, demostró la trascendencia del elemento afectivo en el proceso de la voluntad.

El factor intelectual, mediante las percepciones, nos aporta el conocimiento sobre el mundo exterior, y el factor afectivo nos informa sobre nuestra vida interior. La importancia del factor intelectual es indudable ya que es lo que provoca el surgimiento del elemento afectivo, pero es este último el factor que va a decidir tanto la acción, ya sea en forma positiva o negativa, como su grado de intensidad.

La emoción es un estado afectivo en el proceso de la voluntad. El factor intelectual, mediante las percepciones, nos aporta el conocimiento que puede presentarse en forma agradable o desagradable.

José M. Velázquez ("Curso Elemental de Psicología" pp 354), - considera la emoción como un proceso integrado por tres etapas.

- 1).- La percepción del estímulo, que es el aspecto intelectual del proceso, cuando el sujeto se da cuenta de la situación.
- 2).- El fenómeno afectivo, ya sea agradable o desagradable, que la emoción en sí.
- 3).- Las modificaciones fisiológicas resultantes y los cambios en la conducta del individuo.

A pesar de que las manifestaciones externas de los estados emotivos pueden ser controladas o moderadas por las personas, de acuerdo a su propia capacidad, inteligencia y situación, las emociones aún constituyen uno de los más grandes problemas de la psicología, ya que con frecuencia la gente se deja llevar por ellas. Los sentimientos corresponden a un estado afectivo con menor intensidad y más duración que la emoción. Existe una diversa gama de sentimientos que va desde lo más simple, como la contemplación de un color agradable, hasta los sentimientos intelectuales, estéticos, morales y religiosos, que corresponden a las experiencias más complejas.

Para ejemplificar lo anterior, podemos decir que la desesperación corresponde a una emoción y la tristeza a un sentimiento.

PERSONALIDAD.

Toda la gente es susceptible de emocionarse, pero no con la misma intensidad, ni por las mismas razones. Existen grandes diferencias entre las personas, no sólo en cuanto a sus rasgos físicos sino también en sus características psicológicas. Esa gran cantidad de rasgos de una otra clase en diferentes proporciones hace que cada individuo tenga una fórmula personal única.

Podemos definir a la personalidad como el conjunto de rasgos físicos, intelectuales, afectivos, volitivos y morales de un individuo, en constante interacción unos con otros.

En la formación de la personalidad hay dos clases de disposiciones, unas hereditarias y otras aprendidas bajo la influencia de factores ambientales, las cuales determinan el comportamiento del individuo con respecto a las cosas y su actitud hacia sus semejantes. La influencia del medio social, económico, familiar y la educación recibida son factores predominantes en el desarrollo de la personalidad y la conducta del hombre.

Cada persona tiene una personalidad, ya que es una entidad completa y singular por lo que nadie tiene más personalidad que otra desde el punto de vista psicológico, sencillamente las personalidades son distintas.

La inteligencia es sólo un factor de la personalidad. Por lo general los individuos tienen un desarrollo mental asimétrico y muestran gran aptitud para unas tareas y poca para otras.

La personalidad es lo que el hombre es en realidad consiste - en cada rasgo, actitud y atributo que en conjunto forman la totalidad-- de nuestra estructura físico-psicológica. Por lo general estas cualidades son bastante estables y duraderas, lo que hace que en ocasiones sea posible predecir la reacción de una persona ante una determinada situación.

El hombre, que es un ser eminentemente social, tiene que adaptarse a su medio. Existen formas positivas y negativas de ajuste. Cuando estos procesos se desarrollan fácilmente, no nos damos cuenta -- de ellos, pero si no es así, el individuo tiende a disimular o disfrazar un rasgo desfavorable de su personalidad, mostrando únicamente los rasgos favorables.

CARACTER Y TEMPERAMENTO.

El carácter y el temperamento son características esenciales - que intervienen en la constitución de la persona.

El carácter es el aspecto volitivo de la personalidad. Es el conjunto de rasgos relativamente perdurables que tienen importancia moral y social. El carácter se forma y se desarrolla por medio de la educación. La voluntad y el control.

El proceso de socialización y aprendizaje constituye el carácter. Es decir, el carácter es lo aprendido después del nacimiento.

El temperamento es la orientación afectiva general que no depende de las experiencias adquiridas, sino que responde a predisposiciones--

naturales relacionadas con las cualidades físicas y con los procesos químicos del organismo. Muchos autores consideran que todo lo innato— las características que traemos con nosotros al nacer, constituyen el temperamento. El temperamento se encuentra en estrecha relación con — nuestra vida afectiva.

Hipócrates (400 a.c.) Padre de la Medicina, afirma en su teoría humoral la existencia en el cuerpo humano de cuatro líquidos o humores y que los hombres se distribuyen en cuatro tipos, según predomine — uno u otro de ellos.

Sanguíneo en el que el humor predominante es la sangre (generalmente es activo, alegre y optimista.)

Melancólico aquel en el que predomina la bilis negra (suele — ser triste, lento y pesimista).

Colérico, cuando su humor predominante es la bilis amarilla — (es dominante, violento y dado a accesos de ira).

Flemático, cuyo humor predominante es la flema (son personas — frías y parece incapaz de sentir emociones intensas).

Otra tipología es la que ofrece el Profesor Kari Gustav Jung — (1875-1961), psiquiatra y psicólogo Suizo, quien divide a la humanidad — en dos tipos:

EXTRAVERTIDO: Aquel que se interesa más por lo que acontece fuera de él

Se lleva bien con la gente y tiene confianza en sí mismo.

INTROVERTIDO: Que dirige su atención a lo que ocurre en su interior.

Es reflexivo y busca la soledad.

No existe extraversion o introversión puras, toda la gente posee ambas características y sólo el predominio de una de ellas determina el tipo a que corresponde.

1.3 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO.

Podemos decir que una organización es un sistema social complejo que busca conseguir el logro de un objetivo o propósito común, mediante la división y coordinación de funciones de un grupo de personas y una jerarquía de autoridad y responsabilidad definidas.

La organización consta de tres elementos esenciales: RECURSOS HUMANOS, MATERIALES y TECNICOS.

En la antigüedad se consideraba al trabajo como un castigo y se creía que el hombre debería someterse a él para subsistir. Actualmente sabemos que el trabajo es una necesidad tanto biológica como psicológica.

El trabajo cualquier actividad o esfuerzo realizado para conseguir un objetivo y constituye el núcleo de la vida humana. La gente trabaja para lograr un fin que no es el trabajo mismo, sino que sólo es un medio para alcanzar el objetivo deseado.

Todo trabajo obedece a un motivo que es el factor afectivo que impulsa a la acción. En el mundo de los negocios, motivación es el motor que hace que un individuo trabaje, ya que una persona motivada es aquella que quiere trabajar.

Existe un compromiso por parte de la organización de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus empleados, pero por su parte espera de éstos lealtad, responsabilidad y trabajo eficiente. Si los empleados esperan que algunas de sus necesidades más importantes puedan ser satisfechas con su participación en la organización y a su vez comprometerse moralmente, lo que les permitirá una mayor identificación con los objetos de ésta.

Es decir, para que las organizaciones sean eficaces deben satisfacer las necesidades personales de sus empleados, además de cumplir con los propósitos para los que fueron creadas.

Para comprender mejor la salud organizacional deben conocerse los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen a la satisfacción individual en el trabajo, ya que mediante la motivación pueden conocerse las razones de por qué trabaja la gente, qué la hace trabajar con entusiasmo, qué factores de la situación laboral lo conducen a sentimientos de satisfacción o insatisfacción y cuáles de esos sentimientos se reflejan en su rendimiento.

POR QUE TRABAJA LA GENTE?

La gente trabaja porque la soledad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo, desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima de sí mismo.

Comúnmente se cree que la gente trabaja por dinero y posiblemente esta idea surja en tiempos de carestía, sin embargo, los individuos que desempeñan un trabajo regular tienden a incluir necesidades psicoló-

gicas, además de las económicas..

La necesidad de dinero es imprescindible para atender deberes primarios de alimentación, casa, vestido, etc., pero existen también otro tipo de necesidades muy importantes. Las reacciones de los hombres en el trabajo son motivadas por ciertas tendencias psicológicas y sociales fundamentales.

Los motivos para trabajar no se limitan a las necesidades económicas, las estadísticas han demostrado que las personas desean trabajar aunque ya no necesiten de bienes materiales. El trabajo les produce una profunda satisfacción moral al sentirse útiles para la sociedad.

MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. No se puede obligar a las personas a trabajar como si fueran máquinas, ya que sólo por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas lograrán realizar una labor sobresaliente.

Es de suma importancia para el administrador conocer los resortes que mueven a la gente, porque de dicha manera pueden actuar manejando estos elementos, con el objeto de que la organización funcione más adecuada y eficientemente y los trabajadores se sientan más satisfechos.

Sería inútil depender exclusivamente de la libre voluntad de las personas para que se realicen de forma óptima las actividades que deban realizar en el trabajo. Una adecuada utilización de los recursos-

pueda lograrse por medio de una persuasión efectiva.

Por este motivo, las técnicas y procesos de la motivación son de vital interés para quienes deben conducir a otros a la realización de ciertas tareas.

Probablemente quien solicita un empleo no tiene como motivación principal el logro de los objetivos de la empresa, sino que tal vez su actitud es motivada ante la necesidad de contar con un salario para cubrir sus necesidades de carácter económico. Por lo tanto debe motivarse a los trabajadores para hacer que contribuyan a los fines de la organización con el máximo de sus capacidades.

La motivación es de índole personal, aunque puede ser similar a la de otras personas. También puede variar con el transcurso del tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Como siempre nos estamos moviendo de una situación a otra, la forma como reaccionaremos y las motivaciones que tengamos dependerán de cada situación específica. La satisfacción en el trabajo a nivel global variará de acuerdo con factores como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia.

Por ejemplo, un trabajador a los veinte años de edad se enfrentará a problemas diferentes de los que él mismo encontrará a los cuarenta. La manera como se confronten problemas tales como el significado de la vida, el de la relación trabajo y familia, el de las aspiraciones y el de determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad.

Una persona puede necesitar urgentemente dinero y obtener un empleo con un salario bastante holgado, y pese a que logra satisfacer su necesidad, puede sentirse extremadamente insatisfecha si su salario es menor el de sus compañeros que realizan el mismo trabajo.

La razón por la que la gente actúa o se siente motivada no siempre resulta tan obvia. Las personas se sienten inducidas a realizar acciones similares por causas internas muy distintas. Por ejemplo, una promoción puede significar para una persona más cantidad de dinero mientras que para otra, la nueva posición resulta más motivadora que el aumento de sueldo. También motivos internos similares pueden conducir a acciones diferentes.

Las investigaciones sobre la motivación y satisfacción en el trabajo demuestran que el hombre no sólo se le motiva con incentivo económicos. Esto no quiere decir que el dinero no tiene ninguna importancia, simplemente no tiene la influencia directa y exclusiva que comúnmente se supone.

Se ha encontrado que son las necesidades de superación y la satisfacción en el trabajo realizado lo que constituye la mayor fuente de satisfacción para los empleados. También las relaciones interpersonales en el trabajo y las oportunidades de desarrollo tienen gran influencia en ella.

La preocupación principal debe consistir la forma de motivar a los empleados para que desplieguen un esfuerzo mayor y logren un mayor

sentido de satisfacción en su trabajo. Se logrará esto en la medida-- en la que cada uno de ellos trabaja y la forma en que el logro de estas metas influye en su comportamiento.

Existe una clara responsabilidad en el administrador para mo-- tivar a sus empleados y, aunque no puede proporcionarles un sentido de - realización, ni conocimientos, ni prestigio, sí puede brindarles oportu-- nidades para que puedan conseguirlos al dirigir sus esfuerzos hacia las- metas de la organización.

Los trabajadores son motivados de forma eficaz cuando sus -- superiores les permiten asumir responsabilidades y participar en la to-- ma de decisiones. Mientras el trabajo no sea satisfactorio y no haya -- oportunidades para que el trabajo sea interesante, jamás lograremos que- la gente diriga voluntariamente su esfuerzo hacia la consecución de los- fines organizacionales. De hecho, el trabajo será una especie de casti-- go al que tienen que someterse para lograr satisfacer sus necesidades -- después de dejarlo.

I N C E N T I V O S

Los incentivos son estímulos objetivos capaces de obtener por- parte de los empleados la buena voluntad hacia el trabajo y pueden agru-- parse en económicos, materiales y sociales. También pueden clasificarse en extrínsecos o intrínsecos al trabajo.

El crecimiento del salario denominado social se ha convertido- en un complemento inseparable del salario normal en el presente -----

siglo. Este tipo de compensación comprende prestaciones tales como fondos de ahorro, seguros de vida y gastos médicos, planes de jubilación, -vales de despensa, becas, etc. Este tipo de ventajas se concedieron a los trabajadores esperando que se sintieran más motivados para el trabajo y con mayor lealtad hacia la empresa.

Lo irónico en que la única manera en que el trabajador puede disfrutar — de estas ventajas sociales es estando fuera del trabajo, por lo que se — dice que son motivadores extrínsecos.

Por otra parte, los motivadores intrínsecos son aquellos planes que benefician al trabajador en su área de trabajo, tales como aire acondicionado, iluminación adecuada, música ambiental, servicio de café, etc. Es lógico que las personas trabajen más y mejor cuando es placentera su estancia en el trabajo.

Los incentivos y premios adicionales al sueldo contribuyen a— resolver algunos problemas de motivación, ya que brindan al empleado— oportunidad de satisfacer necesidades de nivel superior.

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.

Se ha encontrado que las relaciones entre los trabajadores afec- tan la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se crefa— Por lo general, la cantidad de trabajo que una persona desarrolla depende más de la cantidad de trabajo que hacen sus compañeros, que del dinero — que gana.

En el trabajo el individuo desarrolla un esfuerzo que tiene -- por objeto alcanzar dos tipos de objetivos, los propios y los de la organización. Entre más separados se encuentren éstos, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo.

Es frecuente que se piense que un trabajador satisfecho produce más, sin embargo existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo, que actúan como factores determinantes de la eficiencia. Para algunos una alta producción o la estabilidad en el empleo, puede -- significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la obtención de mayores beneficios económicos. La producción -- eficiente no es para todos los empleados el único medio para lograr su -- meta.

El rendimiento insuficiente de un trabajador no depende forzosamente de una escasa formación profesional, sino puede resultar de la poca disposición de éste hacia el trabajo. No es fácil obligar a un empleado a trabajar mediante amenazas o castigos, sino que dependerá el rendimiento de la voluntad del trabajador.

Los premios o los castigos son medios que emplea la organización como recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta -- de sus miembros, evitando de que aprendan los tipos de actuación adecuada dentro de ella y que destierren los inoperables. La conducta apropiada contribuirá a lograr los objetivos de la organiza-- ción.

El factor emocional es lo que produce generalmente descontento en el mundo laboral y provoca, desde la impuntualidad y el ausentismo,-- hasta huelgas con sus graves consecuencias sociales y económicas. Promover una motivación adecuada en esos casos, reducirá enormemente estos problemas y consecuentemente lograría un incremento en la productividad.

Puede haber muchas razones cuando un hombre no realiza un trabajo, o no quiere hacerlo. Puede ser que se encuentre enfermo o que no tenga la habilidad para llevarlo a cabo. Es posible que esté desanimado que no le guste el trabajo o que sienta antipatía por su jefe. Muchas veces es difícil detectar con exactitud la causa de la falta de voluntad para realizar una tarea, porque incluso puede obedecer a razones simultáneas.

Si una persona no quiere trabajar buscará una excusa que lo justifique. Para hacer algo o no hacerlo siempre hay un motivo, ya que el ser humano no es un ser inanimado que se mueve por fuerzas externas exclusivamente, sino que hay en él múltiples fuerzas dinámicas que determinan su conducta. El ausentismo y la impuntualidad son de las más sutiles y comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados.

En resumen, el incentivo monetario representa sólo una parte de los estímulos necesarios para mover los recursos del trabajador. La calidad y la cantidad de la producción están determinados por una gran variedad de factores entre los que figuran además de la aptitud y la habilidad del trabajador, la satisfacción de éste en su trabajo.

C A P I T U L O 2SUPUESTOS GERENCIALES Y PRINCIPALES TEORIAS SOBRE MOTIVACION2.1 ANTECEDENTES

En el presente siglo, con los grandes movimientos sociales, el sector laboral ha tomado conciencia de su papel en la vida económica y social. El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos permitieron a los psicólogos capacitarse gradualmente para analizar detalladamente los problemas de los individuos en las organizaciones.

Los Psicólogos industriales empezaron a trabajar más cerca con los Ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder asignar a cada persona el cargo que optimizara sus capacidades físicas y humanas, que aumentara la coordinación y el trabajo en equipo y que garantizara eficiencia en todos los aspectos. También se estudiaron factores como niveles de ruido, fatiga, monotonía etc. para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad de trabajo.

A medida que los Psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador.

Como era de esperarse, los primeros estudios verdaderos sobre -

la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de mayores ganancias. Las grandes organizaciones habían reemplazado a los pequeños talleres porque ofrecían el potencial para una mayor eficiencia y para una productividad mucho mayor.

El Ingeniero Frederick Winslow Taylor fué el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria e intentó afrontar los problemas de la organización mediante el método de administración científica, cuyo enfoque central era la técnica de tiempos y movimientos. La idea fundamental era analizar las operaciones de trabajo a detalle para descubrir la manera más eficiente en que debería llevarse a cabo cada labor.

Se esperaba que la fuerza de trabajo fuera altamente especializada y más eficiente mediante la selección y capacidad de los empleados. Taylor propuso la adopción de incentivos monetarios, a través de los cuales el obrero obtendría beneficios por una mayor producción. En teoría los obreros trabajarían más eficientemente, producirían más y ganarían más, por otra parte, la empresa se desarrollaría y prosperaría.

Taylor demostró que el rendimiento de las fábricas aumentaba grandemente si eran acomodados en forma más adecuada los siguientes factores: Las máquinas y herramientas de trabajo, los métodos de trabajo y la elección de individuos más aptos para cada clase de trabajo, aunado a esto era importante el establecimiento de primas como estímulo de la productividad.

Si tomamos la obra de Taylor como la base de la administración Científica y de la Teoría Clásica de la Organización, con toda razón debemos señalar la obra famosa de Elton Mayo *Hawthorne Studies* como la base de otra tendencia opuesta, llamada *Movimiento de Relaciones Humanas*.

Estos estudios iniciaron en 1927, a cargo del departamento de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard, bajo la dirección del Profesor George Elton Mayo, en la empresa *Western Electric Companies Hawthorne Works* para descubrir la forma en que las diversas condiciones de trabajo, tales como duración de la jornada de trabajo, número y duración de descansos, mejor iluminación, almuerzos gratuitos, etc., -- influyen sobre la productividad de los empleados.

Para la realización de estos estudios se utilizó como muestra a un grupo de mujeres que ensamblaban equipo telefónico. A medida que empezaron a variar las condiciones de trabajo, con cada cambio importante que introducían, se presentaba un aumento importante en la producción. Cuando regresó el personal original de trabajo, donde era monótono el desarrollo de las labores, sin descanso y sin garantías que se les habían otorgado durante el estudio, la producción nuevamente aumentó para sorpresa de los investigadores a un nivel aún más alto que el registrado bajo las condiciones experimentales.

Los resultados de esta experimentación fueron desconcertantes: la producción aumentó independientemente de que las condiciones de trabajo mejoraran o empeoraran. A las trabajadoras les agradaba hacer su tra-

bajo sin la vigilancia de los supervisores, eran consultados antes de introducir algún cambio, podían charlar entre sí y ya no trabajaban a destajo. Se dieron cuenta de que participaban en un experimento significativo, lo cual aumentó su interés en el trabajo.

Se descubrió que el grupo había desarrollado una moral muy alta durante el experimento y que su motivación para trabajar y hacerlo bien aumentó considerablemente por las siguientes razones:

- (1).- El grupo sentía que era un grupo especial por haber sido seleccionado para hacer un trabajo especial, y el haber sido escogidas les demostraba que la empresa las consideraba importantes.
- (2).- El contacto social y la facilidad de las relaciones entre los integrantes del grupo hizo que la atmósfera de trabajo fuera mucho más agradable y,
- (3).- Las relaciones con su supervisor fueron muy buenas durante el experimento porque cada persona tenía libertad para trabajar a su propio ritmo y tenían la posibilidad de dividirse la tarea como más les conviniera.

Estas investigaciones pusieron en evidencia la importancia del factor humano en el proceso laboral; demostraron que el grupo es una unidad y que las relaciones informales entre el personal y las relaciones con los mandos constituyen el factor fundamental en la eficiencia del trabajador, con más importancia aún que el incentivo económico que la organización pueda ofrecer.

Así mismo se demostró que casi cualquier cambio que se introduzca en una rutina de trabajo y que constituya un motivo de interés y preocupación para el trabajador, se traduce en un aumento de la producción

2.3 TEORIA "X" y "Y"

TEORIA "X".- ADMINISTRACION POR DIRECCION Y CONTROL.

En toda decisión o acción ejecutiva existen determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. En los problemas organizacionales existe un enfoque tradicional cimentado en el sentido común, siendo esto conceptualizado por Douglas Mc' Gregor en su libro "Mundo y Motivación" (pp. 45-53), la cual denominó TEORIA X.

Dicha teoría consideraba como el punto de vista tradicional, se fundamenta en la suposición de que el trabajo es desagradable para el hombre, por lo que debe ser recompensado, sobornado o castigado para que se lleve a cabo. De acuerdo con este supuesto, la organización es impersonal y funciona sin tener en cuenta las necesidades del individuo.

Los supuestos fundamentales en que se basa la Teoría X, son:--

- 1).- "El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda"
- 2).- "Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que se obligadas a trabajar por la fuerza,--

controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización".

- 3).- "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

De acuerdo a esta teoría, el hombre es un ser insatisfecho. - Cuando ha sido cubierta una de sus necesidades, aparecerá otra a la que dará el mismo trato, ocasionando que el hombre continuamente se esfuerce por satisfacer sus necesidades en un esquema interminable.

En el nivel de la jerarquía de necesidades según Mc. Gregor - aunque de trascendencia primordial si no están satisfechas, se encuentran las necesidades orgánicas (hambre, sed) y físicas del hombre (descanso, ejercicio, albergue y protección). Cuando éstas quedan satisfechas, comienzan a dominar las de nivel superior que son las necesidades de seguridad (protección contra el peligro, la amenaza y privación), y - cuando éstas han sido cubiertas, surgen las necesidades sociales de asociación, de sentirse miembro de su organización de ser bien recibido y - estimado por sus compañeros de dar y recibir afecto y amistad.

Finalmente, por encima de las necesidades sociales, están las necesidades de yo; las de mayor importancia para el administrador y para el individuo mismo y se clasifican en las que se refieren al concepto - personal respeto y confianza en sí mismo, autonomías, perfeccionamiento-

y competencia), las que se refieren al propio prestigio (reconocimiento y respeto por parte de sus compañeros) y las necesidades de realización personal.

Cuando no se brindan oportunidades a los trabajadores para satisfacer sus necesidades en el trabajo, se comportan como puede predecirse de acuerdo a esta teoría, proceden con indolencia, apatía, renuncia a aceptar responsabilidades, resistencia al cambio, tendencia a entablar demandas excesivas de beneficios económicos, etc.

Los instrumentos de control que recomienda emplear la TEORIA "X" son: Compensaciones, promesas, incentivos, o bien amenazas y procedimientos coercitivos. Pero la doctrina de una gerencia a base de dirección y control no es suficiente para motivar el comportamiento de nuestra sociedad actual, cuyas principales necesidades son de carácter social y personal.

Aunque se lo propone, la TEORIA "X" no señala ni describe la naturaleza humana, únicamente explica las consecuencias de una práctica administrativa particular.

TEORIA "Y".- ADMINISTRACION POR INTEGRACION Y AUTOCONTROL.

El conocimiento adquirido sobre la conducta humana permitió a Mc. Gregor formular un conjunto de supuestos nuevos y más complejos, a los que denominó TEORIA "Y" (El aspecto humano de las empresas" pp55-66

Esta teoría sostiene que:

- I.- "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso".
- II.- "El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos o cuya realización se compromete".
- III. "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro".
- IV.- "El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades".
- V.- "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora, para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población".
- VI.- "En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte".

La teoría Y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control cuando los empleados son indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, sin iniciativa ni espíritu de cooperación.

El principio esencial de la TEORIA Y es el de integración, o sea, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos ha

cia el éxito de la empresa. Es decir, el principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización sino también las del individuo. Si el empleado se le da oportunidad, puede unir los objetivos propios con los de la organización.

La integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios pero deben crearse las condiciones que permitan a los miembros de la organización llegar a la conclusión de que la manera de beneficiar a sus intereses personales es dirigiendo sus esfuerzos al éxito de la empresa.

La TEORIA "Y" considera que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en la medida en que se comprometa al logro de los objetivos de la organización. Si éste compromiso no es firme sólo se producirá un pequeño grado de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un incremento considerable de influencia exterior.

Según Mc. Gregor, el empleado puede motivarse y controlarse a sí mismo. En el desarrollo del trabajador se espera una responsabilidad voluntaria y que el individuo llegue a localizar su lugar dentro de la organización, cuya estructura debe ser cambiante de acuerdo a las necesidades presentes. Esta teoría sostiene que la creatividad se encuentra distribuida en la población general. Por lo que la empresa debe permitir a sus miembros ser creativos, contribuyendo a su desarrollo y a su función.

Podemos concluir que la TEORIA X es pesimista y rígida, al contrario de la TEORIA "Y" que es humana, optimista y flexible. Esta diferencia que hace Mc. Gregor de los estilos administrativos básicos nos muestra que en la primera teoría se representan las actividades burocráticas y autoritarias para con los empleados, mientras que la TEORIA "Y", da un enfoque democrático que permite al empleado una perspectiva de creatividad y responsabilidad.

2.4 M A S L O W

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación en el trabajo fue formulada por el Doctor Abraham Maslow hace más de treinta años.

En 1954 MASLOW señaló que las necesidades básicas son las mismas para todas las personas. Descubrió que a pesar de que en las diferentes culturas eran satisfechas de forma diferente, en esencia eran las mismas.

La identificación de las necesidades se considera sumamente difícil porque

- 1.- Con frecuencia son más inconcientes que concientes;
- 2.- La expresión de la misma está influenciada por las circunstancias presentes y por las experiencias pasadas del individuo;
- 3.- Esta expresión se muestra de forma distinta en cada persona; y.

- 4.- En ocasiones, estas necesidades exigen una atención simultánea—
y se presentan mezcladas entre sí.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

MASLOW consideraba que las necesidades humanas básicas se pueden organizar, en orden jerárquico, en cinco grupos principales: ——— Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, y afirmaba que cada exigencia ha de ser satisfecha antes de que la siguiente llegue a constituir una fuerza de actuación. Esta descripción es algo engañosa, ya que no siempre una necesidad exige su plena satisfacción antes de que la próxima en la escala jerárquica se haga presente.

Esta teoría afirma que los individuos se encuentran constantemente motivados por fuerzas internas que los dirigen hacia nuevos propósitos. Una de las causas principales de que el placer que se obtiene al conseguir un objetivo dure tan poco, consiste en que otro objetivo basado en la misma o en otra necesidad se pone en su lugar inmediatamente. Cuando una necesidad queda satisfecha, su fuerza de motivación desaparece.

NECESIDAD FISIOLÓGICAS

Es difícil motivar a una persona que no tenga razonablemente — satisfechas sus exigencias básicas de carácter fisiológico, que son aquellas que mantienen al cuerpo funcionando de forma saludable.

Estas demandas comprenden las necesidades primarias como la comida, bebida, sueño, aire puro, temperatura agradable y protección contra los elementos mediante el vestido y alojamiento. Casi todas las personas trabajan para obtener los ingresos necesarios para cubrir las exigencias básicas de una alimentación adecuada, alojamiento y atención médica.

NECESIDADES DE SEGURIDAD.

Las necesidades de seguridad son las primeras de todas las psicológicas. El individuo desea sentirse libre de desgracias. En casi todos los individuos estas exigencias de seguridad se expresan por el deseo de sentirse estable y protegido. El preferir lo familiar y conocido a lo desconocido refleja, indudablemente, esta necesidad básica de seguridad.

En el mundo de la empresa, las exigencias de protección física y económica son observables fácilmente, en especial cuando nos vamos haciendo mayores. La mayoría nos sentiríamos temerosos ante la posibilidad de perder el trabajo, en estas ocasiones nos sentimos vulnerables, atomizados e inseguros de nosotros mismos.

NECESIDADES SOCIALES.

Por lo general, una vez que las personas han satisfecho sus exigencias primarias de carácter fisiológico y de seguridad, se manifiestan otras como la aceptación por el grupo, el afecto y la confianza mutua; ---

el individuo precisa tanto de dar afecto como de recibirlo. Estas necesidades requieren ser cubiertas en el trabajo y en la vida privada. La necesidad de satisfacer este deseo puede observarse fácilmente en aquella persona que pertenece a varias asociaciones o grupos.

La restricción de las interrelaciones sociales dentro del trabajo puede, como consecuencia, reducir el deseo de trabajar bien. Existen -- empresas que han llevado a cabo experimentos al respecto y que han descubierto mejoras en la producción y en la actitud de los trabajadores permitiéndoles mediante el desarrollo de grupos de trabajo relacionarse socialmente, surgiendo una identidad y lealtad con las personas del grupo.

NECESIDADES DE ESTIMA.

Las personas que se valoran mucho a sí mismas desarrollan sentimientos de confianza, importancia, capacidad y suficiencia. Se sienten -- útiles y valiosas en el mundo. La falta de autoestima origina en cambio, sentimientos de inferioridad, insuficiencia y debilidad. Estos sentimientos de autodesaprobación conducen al desánimo y a la sensación de fracaso.

MASLOW clasifica las necesidades de estimación en dos categorías el sentimiento interno de éxito y autoestima, y el deseo de prestigio o reputación que se reciba por parte de otras personas.

Es posible que una de las causas por las que muchos jefes trabajan más que sus empleados se debe al significado especial que el trabajo--

tiene para ellos; les confiere autoestima y consideración por parte de otras personas. El empleado siente la misma necesidad, pero puede tener más dificultad en satisfacerlo. Al ayudar que los empleados posean un sentido más elevado de su valía personal, el empresario se ayuda a sí mismo. La necesidad de autoestimación constituye una gran fuerza dinámica y de motivación.

Los estudios de dirección reconocen frecuentemente que estos deseos individuales se satisfacen mejor con símbolos de reconocimientos y prestigio que con dinero.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION.

Autorealización es el desarrollo pleno de nuestra capacitación. Se manifiesta en la buena ejecución de una tarea por la simple satisfacción de efectuarla bien, así como por el esfuerzo dirigido a desarrollar capacidades creativas de todas clases.

MOSLOW denomina a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación "COMO NECESIDADES IMPERATIVAS" porque sino se alcanzan la satisfacción de las mismas, las personas carecen de componentes necesarios para desarrollar una personalidad sana, la autorización es una "NECESIDAD DE CRECIMIENTO".

2.5 HERZBERG.

Mientras MASLOW hace énfasis en los estudios internos de las ne

cesidades y su papel en activación y dirección y comportamiento, HERZBERG hace incapie en las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador. La TEORIA planteada por HERZBERG— está específicamente relacionada con el empleo y refleja algunas de las cosas concretas que la gente busca en él.

En 1966 Frederick Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman, pidieron a 200 Ingenieros y Contadores, que describieran un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio. Con este estudio, HERZBERG descubrió que los factores que hacen que un trabajo resulte satisfactorio son distintos de aquellos que lo hacen insatisfactorio. Por Ejemplo, el dar más dinero a los obreros puede hacer que estén menos insatisfechos, pero no pueden constituir para ellos una verdadera satisfacción laboral. Los empleados que ocupan puestos que ellos consideran intrínsecamente gratificantes suelen sentirse satisfechos con su tarea; aquellos que tienen trabajo menos gratificante, se sienten menos satisfechos.

A raíz de este estudio, surgió la teoría dual o de los factores motivadores e higiénicos y se mostró claramente que lo que más motiva a los empleados era un empleo interesante y los logros que se pudieran obtener en su desempeño.

En esta teoría HERZBERG sugiere que las características de satisfacción de trabajo se dividen en dos categorías generales, la responsable

de la motivación y la responsable de la satisfacción.
Estas últimas son las que pueden motivar la actividad.

La teoría dual dice que carencias experimentadas -- por la persona en el medio físico o social del trabajo le causan insatisfacciones; pero contar con todas las comodidades-- y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Se le llamó al primer grupo de elementos factores - higiénicos o de mantenimiento su presencia no es factor de - motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. Entre es--tos se encuentran las condiciones de trabajo y factores ambientales, las políticas de la empresa, las relaciones de trabajo el salario, la posición, el trato justo por parte del supervisor, la seguridad en el trabajo y la seguridad personal.

El segundo grupo ofrece un real sentido de satisfacción y constituye por lo tanto, el elemento activo de la motivación es decir, son aquellos factores que causan mayor o me--nor grado de satisfacción según su nivel cuantitativo o cualitativo y se les llamo motivadores o factores motivacionales. Estos incluyen necesidades psicológicas como es el deseo de--autorealización, desarrollo del propio potencial, el desarrollo de las tareas realizadas, la responsabilidad, los ascensos, el grado de importancia en la empresa, etc.

Los factores de higiene son extrínsecos al trabajo mismo, mientras que los motivadores son intrínsecos.

HERZBERG notó que los empleados dirigen sus quejas hacia cosas que no están asociadas directamente con su tarea, sino más bien con su entorno. Estos motivos de descontento se refieren al jefe, relaciones con los compañeros, condiciones físicas, políticas de la organización prácticas administrativas, salario, ventajas o beneficios sociales, etc. Aquello que les satisface en su trabajo incluye aspectos propios del mismo. Los empleados se sienten bien cuando la tarea les interesa, cuando logran los objetivos y reciben reconocimiento por su realización, y también por su desarrollo y aumento de responsabilidad.

Descubrió que existe un mayor número de empleados descontentos cuando los factores mantenedores de la higiene se cumplen con insuficiencia, pero afirma que han de satisfacerse tanto las necesidades de crecimiento como las motivadoras. Los factores conducentes a lograr satisfacción en el trabajo están directamente relacionados con la necesidad de autorrealización. La gente se desarrolla psicológicamente haciendo tareas estimulantes y competitivas.

Empleados con tareas estimulantes se encuentran más dispuestos a tolerar circunstancias desagradables, como un sueldo más bajo o un jefe poco amistoso. Sin embargo, cuantas menos posibilidades de crecimiento y realización personal hay en un trabajo, mayor número de factores higiénicos deben ser ofrecidos en compensación.

HERZBERG dedujo que si los dirigentes quieren motivar a sus -- empleados, lo pueden hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo o motivadores. Pueden hacer el trabajo más interesante o menos rutinaria, reconocer un trabajo bien hecho, aumentar la autonomía del empleado y llevar a cabo promociones de acuerdo con el rendimiento, pero que no esperen que los aumentos de salario, la supervisión de relaciones humanas, mejores condiciones de trabajo o compañeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación de los empleados. Lo más que se puede lograr es que las necesidades básicas de supervivencia dejen de ser un problema.

2.5 MC. CLELLAND.

La teoría de David Mc. Clelland (1961-1970) sobre las necesidades básicas del hombre es probablemente la de mayor utilidad para entender la carrera organizacional del empresario o del supervisor empresarial.

Mc Clelland identifica tres necesidades básicas en el individuo las necesidades de realización o de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

Las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas esta necesidad se relaciona con la realización, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo. Abarca la competencia mediante el esfuerzo de superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás. La persona motivada por la realización

desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

La necesidad de afiliación tiene que ver con las relaciones sociales, agradar a los demás y ganar su afecto, expresar y mantener actitudes de fidelidad hacia la familia y los amigos. La gente motivada por esta necesidad está interesada en establecer contactos personales cálidos.

Las personas motivadas por el poder tratan de influir en los demás y buscan el poder para fomentar sus propios fines. Los líderes políticos se encuentran dominados por la necesidad de poder.

Cada uno de nosotros, en algún momento de nuestra vida, sentimos la necesidad de afiliación de poder o de logro. La intensidad de esa necesidad y el comportamiento resultante varían de acuerdo a una determinada situación. Sin embargo, por lo general todos tenemos la tendencia a sentir una de las tres necesidades con mayor intensidad.

McClelland encontró que en los países industrializados la motivación de logro es superior que en aquellos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

C A P I T U L O 3RELACIONES EN EL TRABAJO3.1 RELACIONES INTERPERSONALESRELACIONES HUMANAS

El hombre es un ser eminentemente social y su comportamiento es completamente diferente cuando se encuentra aislado que cuando forma parte de un grupo. La necesidad de asociarse con otros es universal e indispensable., puede considerarse como un motivo o necesidad humana fundamental. Es por ello que la atracción suele ser un factor más importante que la repulsión ya que la primera es la forma de conducta prevaleciente. Cuando otra persona nos elude sentimos turbación porque esperamos o buscamos una relación caracterizada por la atracción mutua, y si nosotros hacemos lo mismo con una persona que no sea de nuestro agrado, podemos estar relativamente seguros de que ésta la desconcertará.

La atracción social puede explicarse por el hecho de que durante nuestra infancia vivimos en un estado de dependencia, puesto que gran parte de nuestras necesidades sólo pueden ser satisfechas con ayuda de otras personas.

La integración con otros nos permite identificarnos, definirnos y determinar nuestras relaciones con nuestro mundo físico y social.

Los principales factores en la atracción social son:

La similitud Personal

La de los valores y,

La de las actitudes.

Por la imitación, que es instintiva, podemos explicarnos los hábitos comunes a todo un grupo social, como sus costumbres, sus modismos-sus modalidades, etc. La educación por su parte, opera de un modo más -conciente.

Satisfacer las necesidades de compañía, de conversación y de -compañerismo es de suma importancia para la mayoría de los trabajadores, lo que la dirección debe de tener en cuenta. Deben atender estas necesidades hasta donde puedan satisfacerse sin interferir con la productividad lo cual incluso puede incrementar en cierta medida.

SIMPATIA Y ANTIPATIA.

Con respecto a la disciplina no pueden formularse reglas abso--lutas ya que ésta depende, en gran medida, de la manera de impartir órde--nes, de las circunstancias en que se dan y de las personas a quienes de--manda.

Gran número de factores predisponen ya sea a la obediencia o --a la desobediencia, puesto que el empleado reacciona en forma afectiva --cuando recibe una orden. Esta última suele estar impregnada por ese ---singular factor que es la simpatía o la antipatía que el subalterno sien--

te por el jefe.

La simpatía es un factor primordial en las relaciones interpersonales. El hombre dotado del don de la simpatía transmite ese sentimiento a sus semejantes, los contagia y se gana el aprecio de los demás. La simpatía es un don generalmente valioso.

EMPATIA.-

Jack Halloran en su libro de "Relaciones Humanas" (pp. 30) define la empatía como la "habilidad para ponerse en el lugar de otra persona y comprender sus motivos y el punto de vista que sostiene". La carencia de esta cualidad es una de las causas principales de conflictos en la organización.

La Empatía se diferencia de la simpatía en que la primera posee una agudeza sensitiva hacia los sentimientos y motivos de la persona con quien tiene relación, pero sin llegar a compartílos con ella.

Según Henry Lindgren, en su libro "Introducción a la Psicología Social" (pp. 309), la empatía es una habilidad que demanda un considerable grado de inteligencia. Las personas dogmáticas o con prejuicios tienden a ser menos empáticas. La empatía es el atributo clave que han de poseer los que manejan conflictos laborales. También es un elemento importante en el liderazgo y su ausencia puede crear barreras infranqueables en la comunicación.

ACTITUDES. En la medida en que el hombre establece un puente en-

tre sus procesos mentales y la realidad externa, se forma en el creencia, opiniones y actitudes. La opinión, de acuerdo a la descripción de Arfas Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" (pp. 108), es una suposición sobre la información que recibimos del medio, una sospecha que no se basa en pruebas, sino en indicios, es decir es una interpretación sin suficiente comprobación.

La actitud constituye la predisposición a reaccionar de manera favorable o desfavorable hacia la información del medio; es un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos.

Una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa que se expresa a través de las opiniones o de la conducta. Las actitudes determinan el modo en que se percibe la realidad.

Para modificar las opiniones y actitudes se utilizan el idioma, el ejemplo, la participación y los premios y castigos.

Una actitud de parte del supervisor generalmente propiciará un estado emocional negativo de los subalternos. También la actitud del jefe las quejas son de gran importancia para su solución. Es necesario que los supervisores conyenzan a los trabajadores de que están abiertos a escuchar sus quejas y a solucionarlas.

3.2 INFLUENCIAS CULTURALES Y ROLES SOCIALES.

CULTURA E INFLUENCIAS CULTURALES

A fin de estructurar mejor el marco de referencia para analizar la conducta humana en las organizaciones es básico estudiar el concepto de cultura. Los autores Davis y Newstrom definen a la cultura como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular. Una cultura está constituida por un sistema de valores, creencias, formas de hacer las cosas, modos de conducirse, etc. que la sociedad ha creado y que sus miembros comparten. Incluye juegos, cantos, bailes, funcionamientos y estructura de la familia, del gobierno, sistemas educacionales, asignación de papeles, el lenguaje y demás Códigos.

Estos sistemas ejercen una enorme influencia en la personalidad del individuo." El comportamiento humano en el trabajo" (pp. 51-52.)

El aprendizaje de las pautas apropiadas de conducta empieza desde la infancia, los padres sirven como agentes de la conducta. En ocasiones la cultura opera como una especie de filtro que no deja pasar los estímulos que podrían contrariar el criterio del individuo, ya que el modo de percibir el medio está determinado en gran parte por los valores de la cultura.

La gente aprende a depender de su cultura, esta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su co

unidad y sabe como responder a lo que le rodea.

Existen tres SUB-SISTEMAS en los aspectos culturales de una--
Sociedad.

- a).- IDEOLOGICO.- Se refiere a los valores, creencias, opiniones, acti-
tudes, filosofía y los modos de ver e interpretar su
medio ambiente. Un aspecto importante está constitufi-
do por los recursos utilizados para la transmisión de
estos conceptos para que puedan interactuar entre --
sf los individuos del grupo social.
- b).- SOCIOLOGICO.- Son los principios que establece la sociedad para ---
coordinar las relaciones entre sus miembros y para --
ello se vale de ciertos medios como son: normas, roles
estatus, rituales y costumbres.
- c).- TECNOLOGICO.- Se refiere a las herramientas que emplean las dife---
rentes culturas a fin de obtener los satisfactores --
que requieren para cubrir sus necesidades, ya que la-
tecnología requiere de ciertas formas de conducta que
influyen en los valores, normas, actitudes, costum---
bres, lenguaje etc. del grupo.

SUB-CULTURAS.

Fernando Arias Galicia ("Administración de Recursos Humanos" ---
pp. 103-104) divide a la cultura en tres clases de subculturas.

- (a).- REGIONAL.- Cada región cuenta con los elementos culturales propios de la misma.
- (b).- OCUPACIONAL.- La ocupación juega un papel muy importante en la vida del hombre, ya que determina su estatus, clase social salario, etc.
- (c).- ORGANIZACIONAL.- Se refiere a que la tecnología, el tipo de actividades o los procedimientos es una organización hacen -- que se tenga una terminología o conductas, comunes para el grupo, pero que con frecuencia no son entendibles -- para personas ajenas a él.

SISTEMA DE VALORES.

Cada ser humano actúa en forma diferente, de acuerdo con sus -- tendencias, con sus deseos y preferencia. Cada individuo tiende a dirigir su actividad hacia aquello que le resulta más valioso, es decir, hacia -- aquellos objetos que considera más importantes, que estima más y a los cuales otorga mayor preferencia. El hombre realiza así una valoración de los objetos, actos o pensamiento. Tales valores obran sobre la persona como -- verdaderos estímulos, provocando reacciones afectivas y determinando su -- conducta.

Todo ser humano vive, consciente o inconscientemente, de acuerdo con una escala de valores. Los valores pueden ser cosas, actos, seres o bien, fenómenos morales, estéticos, religiosos o sociales.

Todos estos valores influyen en nosotros como estímulos, provocan reacciones afectivas y determinan la conducta, de acuerdo con las tendencias o deseos de cada persona. Los valores no son únicamente estímulos para la actividad individual, sino que también el grupo social se orienta hacia aquello que le resulta más valioso.

En el trabajo, además de los métodos formales como la inducción o la descripción del puesto, la socialización es un poderoso mecanismo de información mediante estas organizaciones influyen en las actitudes, los pensamientos y la conducta de los empleados.

Esto sucede cuando un empleado interactúa con otros en el lugar de trabajo y observa, interroga o recibe comentarios de los demás de acuerdo con los patrones aceptados de conducta.

Cuando un individuo tiene diferente percepción o expectativa -- del papel a desempeñar a la que otras personas esperan, o cuando existen dos o más tipos de roles implícitos en una actividad, se tiende a experimentar un conflicto de roles, ya que es difícil satisfacer en ocasiones un conjunto de expectativas sin rechazar otro.

El conflicto de roles se presenta en toda situación en la que hay dos o más clases de expectativas y el resultado habitual es cierta medida de tensión y de ansiedad. Es común observar conflicto en las organizaciones como resultado de roles opuestos sobre todo en la relación existente con los subordinados, cuando éstos sienten algún tipo de rechazo hacia la autoridad. Por ejemplo que el jefe sea más joven, que tenga menor preparación --

académica, que tenga un nivel socioeconómico inferior y en ocasiones se observa cierto conflicto cuando el superior es de otra raza, nacionalidad, o si es de sexo femenino.

E S T A T U S

ESTATUS según Davis y Newstron. ("El comportamiento Humano en el trabajo" pp. 59) es el rango social del individuo dentro de un grupo. Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la --- aceptación concedidos a una persona". El individuo que cuenta con un --- ESTATUS está obligado a comportarse de cierta forma, los demás esperan que ponga en juego ciertos patrones conductuales.

El STATUS es muy importante para las personas y trabajaran arduamente para ganarlo. La pérdida del ESTATUS o "quedar mal" es un problema grave para una persona común. por lo tanto la gente se vuelve muy cuidadosa para proteger y desarrollar su nivel social.

Las habilidades personales, las técnicas y el tipo de trabajo --- son las principales fuentes de estatus. Otras fuentes son la magnitud del salario, la antigüedad y la edad. El estatus se basa en el sistema de valores prevalectante por el grupo al que pertenece el individuo.

La ocupación es el principal motor para conseguir un cambio ascendente de ESTATUS. Los títulos que designan las ocupaciones separan a las personas en niveles o categorías. Generalmente las personas de prestigio social elevado dentro de un grupo tienen más poder e influencia que los

de menor posición por lo que los miembros de posiciones inferiores tienden a sentirse relegados.

El ESTATUS es importante en el comportamiento organizacional. Frecuentemente es una fuente de problemas, pero ayuda a determinar quien será el líder informal de un grupo y definitivamente sirve para motivar a aquellos que buscan progresar en la organización.

Si para lograr un mejor ESTATUS los trabajadores logran realizar acciones que persigan los objetivos de la empresa, entonces se sentirán motivados fuertemente para apoyar a la compañía.

3.3. CLIMA LABORAL Y CONFLICTOS EN EL TRABAJO

Atmósfera social o clima de una empresa, es el tono efectivo que impera en una organización laboral, como en cualquier otra agrupación humana. Este clima puede ser positivo o negativo, dependiendo de varios factores. Es negativo cuando existen deficiencias de ambiente físico en el trabajo, cuando hay monotonía, fatiga paga insuficiente, etc., es decir, por un cúmulo de factores externos al trabajo en sí. El clima depende de la forma en que la dirección trata al personal a sus órdenes, o sea de factores psicológicos.

En algunas empresas el personal se mueva con cierta libertad, --- sin que con ello se rompa el principio de la autoridad que ejercen los ---

jefes, porque hay un respeto recíproco en este caso el clima social es benigno y sano.

A los trabajadores no les agrada ser tratados como un número -- y cuando es así experimentan un sentimiento de inferioridad, se sienten disminuidos en su dignidad, pierden confianza en su superior y es fácil-- que reaccionen con hostilidad y rebeldía tratándose de una actitud de des--satisfacción a la fuente de frustración, para compensar la desventaja de la situación. Como quieren hacerse valer adoptan una actitud arrogante y altanera o estallan en una tormenta de cólera. Estas actitudes en realidad no son más que disfraces para ocultar su sentimiento de inferioridad.

LA RAIZ DE LOS CONFLICTOS.

La raíz de los diferentes climas sociales se encuentran en la estructura psicológica de los individuos que ejercen el mando, ya sea directa o indirectamente, por que hay una tendencia natural en hacerlo sentir sobre--sus semejantes.

Algunos jefes adquieren un fuerte sentimiento de su propio valer. Se convencen ellos mismos de sus méritos y tratan con indiferencia o des--dén a sus subordinados, no toman en cuenta ni la personalidad ni los sentimientos de estos últimos, pero cuando las cosas salen mal es al subordinado al que se hace responsable del fracaso. Es aquí donde se da el conflicto entre el jefe para hacer valer su autoridad y el empleado para -- hacer valer su capacidad, técnica o profesional.

Si los sentimientos que surgen son de agrado y simpatía, el clima reinante será de paz y alegría. En caso contrario, hay un rechazo recíproco con el brote de sentimientos negativos, como rencor, envidia, e incluso venganza. En ocasiones el trabajador resentido formula juicios falsos e interpreta erróneamente las observaciones del jefe.

Este proceso comienza por el resentimiento del amor propio herido con el consiguiente rechazo al jefe, pero éste a su vez reacciona acentuando aún más su autoridad, con lo cual se reaviva el conflicto laboral. Este juego recíproco de reacciones emocionales entre jefes y empleado es lo que determina un clima inconveniente en la empresa.

VISION TRADICIONAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONFLICTO.

Las ideas tradicionalistas sobre el conflicto lo señalaban que éste era malo, evitable y que se relacionaba con el comportamiento de individuos indeseables. El conflicto se asociaba con el enojo, la agresividad y la violencia. Pero ha surgido una nueva visión sobre el conflicto y ya no persiste únicamente la concepción negativa de éste, aunque los efectos negativos potenciales del conflicto son reales. Como describe Joe Kelly en su libro *Organizational Behavior*, éste nuevo enfoque se basa en el concepto de que el conflicto es inevitable y de que es parte integral del proceso de cambio. De hecho, afirma que es útil que exista cierto grado de conflicto.

El conflicto es parte natural de cualquier relación. Independien

temente de lo cerca que una persona, se encuentre de otra o de lo compatible que una sea con otra, siempre habrá épocas en que las necesidades-pensamientos, acciones y sentimientos choquen con los de los demás, ya — que no existen dos personas que siempre sientan piensen y actúen de manera idéntica.

El conflicto como un hecho real no significa que las organizaciones estén condenadas a experimentar consecuencias nocivas, disfuncionales o destructivas.

Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino como se maneja éste. Aunque no pueda hacerse nada respecto a su existencia tal vez pueda alterarse la manera como se enfoca, se maneja y se resuelve.

CONSECUENCIAS DESTRUCTIVAS Y RESULTADOS POSITIVOS

DEL CONFLICTO.

No todos los conflictos tienen los mismos resultados. Algunos son destructivos y otros constructivos. El conflicto es potencialmente destructivo en una organización cuando consume mucha energía de sus empleados y deja poca para el trabajo. Los frecuentes desacuerdos suelen afectar a la persona y disminuyen el nivel de motivación.

Los conflictos pueden interferir con el trabajo y causar tantas hostilidades interpersonales y sentimientos antagónicos que los empleados se vuelven incapaces o no estén dispuestos a trabajar con los demás.

También puede llevar al conformismo o al temor de que el conflicto —abierto ocasione otras consecuencias, como el ridículo o la culpa.

En ocasiones el conflicto es tan violento que destruye o neutraliza a los oponentes, asimismo impide la coordinación de los grupos — y la implementación de tareas que requieren de actividades interdependientes o trabajo en equipo.

Con frecuencia debido al conflicto se distorsiona la información e incluso se retiene información importante y necesaria. Los individuos luchan por recursos e influencia y pierden de vista los objetivos generales y el bien común.

A menudo los conflictos duplican el esfuerzo cuando disminuye o desaparece la comunicación entre las personas o los grupos en conflicto.

Sin embargo, también es posible obtener un gran beneficio del conflicto o tensión en las organizaciones. Es común que el conflicto —active y motive a la gente. Hay quienes luchan únicamente cuando existe competencia, y el conflicto es un poderoso movilizador de sus energías — que, de lo contrario, no utilizarán para las actividades organizacionales. La persona que tiene mucho que ganar si compite con los demás y sale victoriosa se esforzará en gran medida para vencer, esfuerzo que muy a menudo beneficia a la organización.

Sin embargo, también es posible obtener un gran beneficio del —

conflicto o tensión en las organizaciones. Es común que el conflicto — active o motive a la gente. Hay quienes luchan únicamente cuando existe competencia, y el conflicto es un poderoso movilizador de sus energías— que, de lo contrario, no utilizarán para las actividades organizaciona— les. La persona que tiene mucho que ganar si compite con los demás y — sale victoriosa se esforzará en gran medida para vencer, esfuerzo que muy a menudo beneficia a la organización.

El conflicto también puede propiciar la innovación, la creati— vidad y el cambio. Si se suprime el conflicto para lograr conformidad— uniformidad y seguridad, puede evitarse que surjan ideas creativas. Sin nuevas ideas para actuar, el estancamiento y la rutina terminan por do minar el clima organizacional.

Frecuentemente las ideas nuevas surgen ermedio de puntos de — vista conflictivos que se comparten y discuten en forma abierta. Al propiciar la expresión individual, puede llegarse a un mejor rendimien to organizacional y ha hábitos de participación y compromiso más forta— lecidos, lo cual finalmente mejora la coordinación inter grupal y el — flujo de información

TIPOS DE CONFLICO.

Michele y Gail Myers ("Administración Mediante la Comunicación" pp. 230-236) señalan que existen distintos tipos de conflicto personal,—

interpersonal y organizacional, cada uno de los cuales tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización.

1).- CONFLICTOS PERSONALES

Se presentan en un individuo que experimenta:

- a).- Necesidades, valores o deseos conflictivos.- Es bastante común experimentar necesidades o deseos conflictivos. En determinado momento puede ser necesario satisfacer deseos que compiten entre sí y que en ocasiones parecen ser mutuamente excluyentes.
- b).- Máneras competitivas de satisfacer una necesidad. Cuando una persona es motivada por dos situaciones u objetivos atractivos pero debe decidir por uno sólo de ellos, se dice que existe un conflicto de atracción-atracción; en un conflicto de atracción-evasión, el objetivo puede tener características agradables y desagradables de igual fuerza, y en el de evasión-evasión uno se enfrenta a dos posibilidades, ambas negativas o inconvenientes.
- c).- Frustración por obstáculos en la satisfacción de una necesidad. El conflicto personal de la frustración suele suscitarse cuando algo se interpone en la realización de una meta.
- d).- Discrepancia de Roles. Como se menciono anteriormente cuando se trataron los roles sociales, la discrepancia de éstos se -

da cuando una persona se encuentra simultáneamente entre -- varios grupos, cada uno de los cuales espera que actúe de -- manera diferente. Como veremos más adelante, éste es un -- conflicto común del supervisor. Por se la persona que se -- encuentra entre los trabajadores y la administración.

2).- CONFLICTOS INTERPERSONALES

Son básicamente causados por:

- a).- Diferencias individuales.- Las diferencias individuales indi-
cadas en el inciso de roles sociales, tales como diferencias-
de edad, sexo, actitudes , creencias, valores, experiencias y
adiestramiento, contribuyen a la percepción de las personas -
y por tanto a la manera como éstas perciben las situaciones--
y a los demás, ocasionando frecuentemente conflictos.

En los grupos sociales pueden existir ciertas elecciones refe-
rentes a la persona con que uno debe asociarse, pero esta mis
ma flexibilidad no existe en el ambiente de trabajo. Se tra-
baja con ciertas personas porque se encuentran ahí y porque -
aunq se le asigna ese trabajo, unidad o departamento.

Aunque se tiene la opción de abandonar la empresa, sin uno -
se queda, no se le permite elegir a los compañeros y superviso-
res, sin son muy distintos, entonces existirá cierto conflicto'
inevitable.

- b).- Distribución de Recursos. Seguramente ninguna organización -

llega a tener todos los recursos que los empleados consideran necesarios. Los recursos financieros, humanos y técnicos siempre son limitados y tienen que efectuarse las asignaciones --- de la mejor manera posible. Deben realizarse elecciones cons---
tantes sobre quién obtiene personal, espacio, máquinas y he---
rramientas o equipo, asignaciones presupuestales, información
poder etc.

La competencia se presenta cuando un sistema posee recursos -
escasos y cada persona o grupo compete para obtener una -----
"rebanada de pastel".

A la empresa le interesa encontrar la distribución de recur--
sos más efectiva para permitir que la organización alcance --
las metas, sin embargo, la idea de un grupo o de una persona--
sobre la manera "mas efectiva" no siempre concuerda con las--
concepciones de los demás. Cada persona en la organización--
puede tener una idea diferente de la "mejor manera"

Aquel individuo que siente no se le está dando una oportuni--
dad justa, suele desarrollar antagonismos contra los que su--
puestamente perciben más o contra quienes él considera como--
causa de la asignación injusta. Tal conflicto puede ocasionar comportamientos que afecten severamente la efectividad---
de la organización.

3).- CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.-

Su potencial se deriva de la estructura de la organización misma.

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, desarrollan más niveles jerárquicos, así como funciones y roles más complicados.

Cuanto más jerárquicos existan en una organización y más se aislen los unos de los otros, será menor la información que compartan -- las personas y el grado de conocimiento y entendimiento mutuo.

En una pequeña organización en que existen pocos elementos en cada uno de los niveles y con bastante comunicación entre ellos, el conflicto potencial se minimiza.

En las grandes organizaciones con múltiples niveles donde la comunicación es más limitada y tal vez un trabajador rara vez vea o -- hable con la alta gerencia, el potencial de conflicto es mayor.

El conflicto funcional también es inevitable ya que las diferentes -- áreas de una organización simplemente tienen diferentes necesida-- des como resultado de lo que deben lograr.

Cuando existe distribución desigual de poder, responsabilidad y -- autoridad, es casi inevitable que el conflicto se desarrolle.

Cada persona en la organización tiene apreciaciones particulares -- sobre la equidad del trabajo, la influencia, los privilegios-- y las recompensas.

Ya sea que las diferencias, sean reales, o imaginarias, ello no interfiere en la manera como se reacciona hacia los demás. Si los supervisores tienen favoritos, aumenta la probabilidad de conflicto.

ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL CONFLICTO.

La estrategia para el manejo del conflicto pueden clasificarse en tres categorías generales:

1).- LA EVASION.-

Suele emplearse como respuesta al conflicto actual o potencial.

El fundamentos de la evasión es la esperanza de que si de alguna manera se pasa por alto una situación desagradable, ésta se alejará y no habrá necesidad de manejarla..

No obstante, el no considerar a un problema rara vez ocasiona que éste desaparezca.

Existen muchas maneras para evitar el manejo del conflicto, como retirarse o alejarse, negarse o suavizar el problema.

Las personas pueden pretender estar muy distraídas en alguna otra actividad o saturarse constantemente de trabajo o no tener tiempo para la solución del conflicto o la suavizan con el fin de evitarlo pretendiendo que todo se encuentra bien, otros niegan el conflicto, cambian el tema o bromean de tal manera que no pueda tomarse en serio.

Las estrategias de evasión se utilizan cuando las personas se sienten amenazadas por el conflicto potencial y temen no poder manejarlo con eficiencia.

cia.

Evitar situaciones conflictivas no resuelven ningún problema, ya que el conflicto puede volver a presentarse en otra forma.

II).- DEFUSION

Las estrategias de defusión se emplean cuando una persona involucrada en un conflicto decide ganar tiempo hasta que se calmen los ánimos y ceda la intensidad de los sentimientos. En las estrategias de defusión se intenta buscar acuerdos sobre aspectos mínimos del tema y se mantiene alejado el problema principal hasta que se obtiene más información hay más calma o existe una oportunidad de que se considere desde una perspectiva diferente.

Las estrategias de defusión permiten cierta concordancia, pero se corre el riesgo de dejar sin resolver las cuestiones principales durante largos períodos y caer en una forma de evasión.

III).- CONFRONTACION.

Existen tres categorías que se basan en los resultados de la confrontación.

a).- Estrategia de ganar-perder.

Las estrategias de ganar-perder se basan en el poder. Esta manera común de manejar el conflicto en los ambientes organizacionales se apoya en la premisa de que para que un conflicto se resuelva, una persona debe ganar y la otra debe --

perder.

Existen muchos tipos de ganar-perder. La autoridad es una manera a corto plazo de encontrarse del lado ganador del conflicto o de la discusión.

Aunque el demostrar autoridad puede contribuir a que se gane -- una discusión, a largo plazo debilita la posición de un administrador si los empleados piensan que son gobernados sólo por la fuerza de la autoridad. Otra estrategia de ganar-perder puede-- suscitarse a través de la votación mayoritaria.

b).- Estrategias de perder-perder.-

Se basan en el compromiso. Aunque a simple vista parece que -- las estrategias en que todos pierden no son métodos útiles para resolver los conflictos, en realidad se emplean con frecuencia. Este enfoque del manejo de los conflictos puede adoptar diversas formas. En ocasiones las partes están de acuerdo en llegar a un justo medio que tal vez no satisfaga a nadie por completo, -- pero por lo menos no proporciona una victoria o derrota total a alguno de los lados en controversia. Es posible que un departamento esté de acuerdo en ceder algo si el otro también lo hace.

Tal y como lo señala: MYERS y MYERS. (Administración mediante la Comunicación" pp. 239) en el caso del soborno, otra estrategia de perder-perder, una parte puede pagar un alto precio por

hacer que la otra realice algo muy desagradable. Por ejemplo, el gerente puede ofrecerle a uno de sus empleados un considerable aumento por la realización de una labor muy aburrida. Aunque en forma superficial pare una manera muy positiva de solucionar una controversia, ambos pierden parcialmente.

c).- Estrategias de ganar-ganar.-

Las principales características de esta forma de confrontación son que el conflicto es síntoma de que debe resolverse un problema más que ganar una batalla, que el conflicto puede manejarse en tal forma que nadie pierda.

El manejo del conflicto mediante la solución del problema permite integrar puntos de vista aparentemente opuestos y es una manera muy efectiva de resolver las diferencias. La confrontación cara a cara es imperativa entre las partes del conflicto. Se hace incipie en solucionar un problema común más que en determinar quién tiene la razón.

La explotación de las soluciones no debe iniciarse hasta que el problema se haya definido con todo cuidado. Es importante que la mayoría de las personas implicadas en el conflicto participen en la sugerencia de alternativa. En muchas ocasiones se descubre una solución que ninguna de las partes del conflicto hubiese podido descubrir por sí sola.

Los individuos involucrados necesitan comprender que no tienen toda la información requerida para solucionar el problema y que sólo mediante la comunicación se generará más información. A menudo ninguna de las dos partes en conflicto está equivocada.

El enfoque de ganar-ganar en el manejo del conflicto significa colaborar hacia una solución que satisfaga a las partes involucradas. Se necesita buena voluntad, creatividad y compromiso para no imponer una solución que no se ajuste a las necesidades de todos.

Podemos inferir de acuerdo a lo antes expuesto, que el conflicto es una realidad de la vida organizacional y de la vida personal.

Puede ser de gran valor para la organización cuando evita el estancamiento y estimula la exploración de nuevas ideas y procedimientos. El conflicto permite que los problemas surjan, se discutan y se resuelvan.

Las estructuras organizacionales rígidas que pretenden negar la realidad del conflicto ignorándolo, suelen provocar conflictos violentos.

Las organizaciones flexibles y abiertas que permiten expresar las diferencias no tienden a presentar fuertes manifestaciones de inconformidad. Si el conflicto se enfrenta y se maneja de manera apropiada, puede ser bastante benéfico para la organización.

La visión que se tenga sobre el conflicto determinará en gran parte

la manera como se enfoque y se maneje, así como el éxito que se logre si tratarlo. Si se concibe al conflicto como algo que debe evitarse a toda costa, tal vez se responda con maniobras defensivas que temporalmente al-jen el conflicto, pero en general será poco satisfactorio a largo plazo. En vez de pretender que el conflicto no existe o tratar de minimizarlo de alguna manera, es mejor enfrentarlo de manera directa.

Se necesita desarrollar o afinar la capacidad que permita manejar el conflicto con eficacia, aunque el manejo excesivo del conflicto no significa necesariamente que siempre se solucionarán a completa satisfacción todos los problemas. Por esto la clave es la comunicación.

Para manejar un conflicto es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1).- Diagnosticar la naturaleza del conflicto.
- 2).- Iniciar una confrontación.
- 3).- Escuchar, y
- 4).- Resolver el problema.

Puede lograrse mucho si se trata el conflicto como un problema a resolver más que como una batalla que debe evitarse o ganarse.

3.4 COMUNICACION.

DEFINICION E IMPORTANCIA.

Comunicación es el proceso de transmisión y recepción de información, ideas, opiniones, sentimientos, emociones y actitudes, mediante el uso de símbolos, palabras, gestos, cuadros, figuras o gráficas, que constituyen la base para el enfrentamiento o acuerdo común.

Toda comunicación tiene como objetivo producir una respuesta. Es decir, la finalidad de la comunicación es afectar e influir.

En su libro "Relaciones Humanas" (pp. 40) Jack Halloran menciona que existe evidencia de que las personas emplean aproximadamente el 70% de sus horas de actividad comunicándose verbalmente, ya sea escuchando, hablando y leyendo o escribiendo. Es decir, que cada uno de nosotros emplea de 10 a 11 horas diarias comunicándose verbalmente.

Todo aquel que esté con la moderna administración industrial, sabe que la mayor parte del día de trabajo es utilizando en dar y recibir información de los subalternos y de la administración superior, en discutir planes, en leer y escribir cartas, circulares, etc.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACION:

(1).- EL EMISOR.-

Es la fuente de información, es decir, quien inicia la transmisión. El Emisor requiere tomar en cuenta quién es, cómo se supone que reaccionará la persona o las personas que van a recibir el mensaje, o sea, debe pensar en los receptores, tal y como son, con sus cualidades y limitaciones. Debe transmitir el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez posible.

DAVID BERLO sostiene que los factores que influyen en la efectividad del emisor para la transmisión son sus habilidades comunicativas, sus actitudes, su nivel de conocimiento, la posición que ocupa dentro de un determinado sistema sociocultural, su carisma y empatía. (El Proceso de la Comunicación" pp. 34).

(2).- EL MENSAJE.-

Es decir lo que se pretende transmitir. No sólo se requiere tener los elementos necesarios para elaborar el mensaje, sino que deberán estar estructurados de tal forma que se facilite la interpretación.

El mensaje cuenta con un contenido y un contexto. El primero consiste en órdenes, sugerencias, o información en términos generales y el contexto indica la secuencia, a la situación y las características psicológicas en que se efectúa el mensa--

ja. El contenido constituye la sustancia y el contenido de la intención a la comunicación. No es lo mismo utilizar palabras y oraciones cortantes, ni el significado es el mismo si se utiliza un tono fuerte de voz que uno suave.

El mensaje puede tener una orientación positiva o negativa para el receptor, que puede ponerlo en actitud de colaboración o de defensa.

El contenido del mensaje se expresa mediante un código que puede definirse como un grupo de símbolos que son estructurados de manera que tengan algún significado para alguien. Existen muchos Códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir uno u otro código cada vez que nos comunicamos. El Código que comúnmente utilizamos es el verbal.

Los problemas principales de la comunicación generalmente se originan por el uso de símbolos, en vistas de que su significado puede ser interpretado en forma diferente por cada persona. Sin embargo, algunos sistemas simbólicos o lenguajes son más exactos que otros. Los sistemas simbólicos generalmente tienen un conjunto de signos, sonidos, señales, o acciones, regidos por un Código general-

mente conocido y aceptado.

Los requisitos que debe reunir un mensaje son: - -
 creabilidad, utilidad, claridad, continuidad y con-
 sistencia, adecuación en el medio y disposición --
 del auditorio.

(3).- CANAL.

Es el vehículo o medio que transporta los mensajes--
 como cartas, teléfono, radio, películas, revistas,-
 libros, conferencias, juntas, etc.

Los canales pueden ser internos cuando se estable--
 ce para hacer contactos con los clientes, los pro--
 veedores u otras unidades externas. Tanto los cana--
 les internos como los externos pueden ser formales--
 o informales.

(4).- RECEPTOR

Es la persona que recibe la transmisión del mensaje
 y que a su vez envía información de regreso al emi--
 sor, para que éste ratifique o modifique sus órdenes
 guías o indicaciones. La clasificación entre el --
 emisor y el receptor se vuelve tenue en muchas oca--
 siones en vista de que durante la transmisión, el --
 receptor recibe la información, pero enseguida emi--
 te preguntas, opiniones, sugerencias o datos y el --
 emisor inicial tiene que convertirse en receptor, y
 así sucesivamente van intercambiando papeles.

El receptor es el eslabón más importante de la comu--

nicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje, es lo mismo que si se hubiese hablado a sí mismo. También es posible, que si el receptor no conoce el código utilizado, no podrá entender el mensaje. Su propio estatus social y sus formas habituales de conducta afectan la manera en que se reciben e interpretan los mensajes.

RETROALIMENTACION.

La retroalimentación o Feed-Back es esencial en cualquier proceso de comunicación. Se refiere a la reacción del receptor y, mediante el uso de esta reacción, el emisor puede determinar su propio éxito.

EL EMISOR puede utilizar la reacción de su receptor como verificación de su propia efectividad y como guía de sus futuras acciones. La retroalimentación también es el proceso por medio del cual el receptor refuerza y verifica lo que considera que está tratando de decir la otra persona.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Barreras son todos aquellos factores que obstaculizan la comunicación, deformando el mensaje o dificultando el proceso general de ésta y pueden ser de diferentes tipos:

1).- BARRERAS PSICOLÓGICAS.- Hay muchos factores mentales que impiden —

aceptar o comprender una idea, algunos de ellos, son: no tener en cuenta al punto de vista de los demás, sospechas o aversiones, — preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo, problemas personales, — etc. Todos estos factores influyen en la persona que escucha, para que acepte o rechace las ideas que le ha sido comunicadas.

- 2).- BARRERAS FISIOLÓGICAS.— Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquier de los sentidos. Un ciego, un mudo o un sordo pueden ser — los ejemplos más claros, pero también deben considerarse a las personas que, sin llegar a esos extremos, tienen en esos momentos algún malestar o enfermedad.
- 3).- BARRERAS FÍSICAS.— Son aquellas por el medio ambiente, como las — distancias, ruido, lugares inapropiados, hora, temperatura, interferencias del radio o teléfono, etc., que dificultan la comunicación.
- 4).- BARRERAS CULTURALES.— Se refieren al significado de las palabras — orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende, no — lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

COMUNICACION EN EL TRABAJO.

Por lo regular, la comunicación se centra en un proceso bien deterer

minado: el emisor de un mensaje lo pone en palabras, orales, o escritas - y lo envía a través del medio apropiado. El receptor lee o escucha el -- mensaje, lo interpreta de acuerdo con su mentalidad y da una respuesta. Pero esto es tan sólo una parte de lo que sucede cuando las personas se-- comunican.

La comunicación no es simplemente el mensaje que se inicia o la res-- puesta que da quien lo escucha más bien es la relación establecida por -- los mensajes que se envían y las respuestas que se reciben.

La administración moderna tiene como base la comunicación en cual--- quiera de sus formas y la buena comunicación hace cada vez más eficiente-- la administración en cualquier organización. Por medio de la comunicación se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la informa-- ción sea productiva, y se lleva a cabo la coordinación de actividades pa-- ra que se logren los objetivos de la organización.

Por lo general las empresas se preocupan en comunicar con más efecti-- vidad y eficiencia. Los beneficios y la supervivencia actual de una com-- pañía dependen de lo bien que la gente vende y de la manera como motiva a sus trabajadores. Una conversación acertada puede lograr un amigo, crear una voluntad de entendimiento, o vender un artículo. Un mensaje de mala calidad es cãpaz de causar malentendidos que, a su vez, se originen pérdi-- das de dinero, tiempos o negocios.

La relación con los subordinados es causa y efecto de la eficiencia-- del supervisor de comunicarse. Es una causa en que su disposición hacia-- la otra persona dará el tono en su interpretación a lo que se le dice.

Es un efecto, debido a que los mensajes y la forma en que se envían, desempeñan un papel muy importante al determinar la respuesta que se recibe. Esto explica una de las razones por las que la comunicación es tan importante para un supervisor los subordinados le responderán mejor si se comunica con ellos efectivamente.

Cuando no se ha creado un clima de confianza y equidad, es muy común que el subordinado no escuche al supervisor, o bien que haciéndolo esté ya predispuesto al mensaje del último, malinterpretándolo. Si el supervisor no crea un ambiente de confianza y justicia, el subordinado a su vez solo le comunicará las cosas que le favorecen, ocultando problemas que podría resolver el jefe. Asimismo cuando el superior establece una comunicación con sus subalternos de una sola vía, puede quedar sin los beneficios de la retroalimentación.

En las organizaciones modernas, cualquier función depende de la comunicación en la forma de transmitir la información y el conocimiento se puede unificar el comportamiento del grupo y proporcionar la base para la cooperación del mismo. Sin unos sistemas de comunicación eficaces, ningún negocio puede sobrevivir y mucho menos prosperar.

Cuando los directivos no pueden comunicarse eficazmente con los empleados, es imposible motivarlos y no se ejercitan las funciones de liderazgo. Y si los obreros no disponen de buena comunicación con sus dirigentes, tampoco pueden realizar sus trabajos adecuadamente, ni obtienen el debido reconocimiento por su tarea.

TIPOS DE COMUNICACION

- 1).- Comunicación formal e informal. Cualquier organización cuenta con comunicación formal e informal. La comunicación formal se origina con los diversos elementos formales que confiere la dirección de la empresa y es difundida mediante flujos precisos a través de todo el organismo social u organismos. Ejemplos de este tipo de comunicación pueden ser los boletines, cartas, oficios, publicaciones, circulares, etc.

La comunicación informal, por el contrario, está directamente vinculada a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización. La comunicación informal surge espontáneamente, no es planeada y sigue las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasa de una persona a otra y se deforma en cada transmisión. Normalmente circula por las vías de comunicación provocadas por rumores, murmuraciones etc., y frecuentemente se deben a fallas en los métodos formales de comunicación entre la administración y los empleados.

- 2).- Por la trayectoria de la comunicación. Se ha dicho que la comunicación no es otra cosa que la transmisión de información hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Así tenemos que la comunicación, atendiendo a la trayectoria que sigue, puede ser verti-

cal descendente, vertical ascendente, horizontal y global.

- a).- Comunicaciones descendentes.- Se refieren a todas aquellas - comunicaciones que "descienden" en la empresa, tomando como - base el organigrama de tipo vertical. Podemos destacar entre ellas las órdenes, instrucciones, medidas disciplinadas, estímulos circulares etc.
- b).- Comunicaciones ascendentes.- La comunicación adopta la trayectoria de ascendente cuando son los niveles inferiores los-- que desean hacer llegar sus ideas, pensamientos o información a los altos niveles de la organización, los más usuales suelen ser los informes, reportes, sugerencias, quejas, protestas, -- peticiones, etc.
- c).- Comunicaciones horizontales y globales.- Esta comunicación se refiere a la información que se transmite a niveles semejantes y en forma general a todos los elementos de la organización, - Ejemplos de la segunda puede ser la información que se transmite a través de los tableros informativos y demás medios que afectan a todos los niveles de la empresa.

COMUNICACION EFECTIVA.-

No podemos afirmar que los efectos y el resultado de toda comunicación concuerden con la intención deseada los receptores no siempre --- responden al propósito del emisor. Cuando existe incompatibilidad entre los propósitos de éste y los del receptor se interrumpe la comunicación. La deficiencias en la comunicación, ya sea por falta de claridad en los -

mensajes o porque los canales se encuentran paralizados, por falta de capacidad o bien por relaciones humanas pobres, siempre afloraran a la superficie. Dichas deficiencias podran reflejarse en trabajo defectuoso, falta de coordinacion en las decisiones, aplicacion divergente de politicas, percepcion erronea de mensajes, etc.

Algunos autores esfatizan en que para tener una comunicacion efectiva es necesario primero que el emisor fije sus propios objetivos a lograr por medio de la comunicacion y, en segundo lugar, estar alerta a las motivaciones del receptor. Es importante tomar en cuenta el contexto de la comunicacion, ya que aun cuando se tuviesen objetivos claros y se conociesen las motivaciones del receptor, el resultado podria ser negativo si el contexto es inadecuado.

El mensaje debera ser congruente con los objetivos que el emisor fija a la comunicacion. En medio de comunicacion, la forma, el tiempo, y lugar adecuados, asi como el matiz del mensaje ayudaran a la receptividad del mismo y al logro de los objetivos. Lo anterior demuestra que existe una interdependencia entre los elementos de la comunicacion para lograr su efectividad.

C A P I T U L O 4L I D E R A Z G O4.1 EL PAPEL DEL SUPERVISOR.

Debido a que en las empresas se ha llevado a cabo la división de -- funciones, las personas desempeñan un papel más o menos definido dentro de diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre las personas que se encuentran en una categoría superior y las que se encuentran en las inferiores. La relación de mando y subordinación genera una serie de conductas, matizadas por las teorías gerenciales.

Un supervisor es quien comúnmente vigila a los trabajadores y su -- trabajo se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos, su función era la de proteger los intereses de los propietarios. El supervisor era el "Jefe". Antiguamente era el hombre más fuerte, quien reclutaba, despedía y disciplinaba, su objetivo era el de producir menor costo.

Actualmente un supervisor es aquel que tiene personas bajo sus órdenes en la empresa, y pertenece por lo menos a tres grupos: al del trabajo que supervisa, al de la dirección de la que depende y al de supervisores de los que es compañero. El supervisor se encuentra en una posición intermedia entre la dirección y los trabajadores y sirve de eslabón de comunicación entre ellos.

Para dirigir a sus subordinados con efectividad, un supervisor debe basarse en la motivación, la comunicación y el liderazgo, una dirección defectuosa puede anular todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización y puede hacer que sea imposible el logro de los objetivos.

TIPOS DE SUPERVISION.

Se han encontrado diversas formas de dirigir a un grupo mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Asimismo, existen diferentes motivos en cada una de ellas, Fernando Arías Galicia. ("Administración de Recursos Humanos" pp. 145-147) clasifica al supervisor, de acuerdo a su actitud, en:

- 1).- EL AUTOCRATA CONSUMADO.- Se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal para dirigir a su grupo, no busca la fuente de su autoridad en sí mismo, sino por sentirse incapáz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad y mostrarle quien es el jefe. Siente el trabajo como un castigo para él y para los demás. No prepara ni capacita a su gente, confunde el dar instrucciones con capacitar, por lo que sus trabajadores progresarán y aprenderán menos que los demás.

Las posibilidades reacciones del grupo serán por consiguiente, de sumisión y resentimiento, aceptación mínima de responsabilidad, -- irritabilidad y gran satisfacción por engañar al supervisor.

2).- EL AUTOCRATA BENEVOLO.

Se considera como un supervisor paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. También se considera como manipulador, porque su ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto, -- sino que lo demuestra para manejar a la gente a fin de que haga lo que él quiere. Su actitud es de "vender la idea" y en general despierta simpatía, con excepción de aquellos -- que se dan cuenta de la situación. Trata de no usar la autoridad, sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posiblemente la mayoría de sus subordinados sentirán simpatía hacia al supervisor, pero -- algunos detectan su verdadera actitud y sentirán una gran antipatía hacia él, por lo general con este tipo de supervisión los trabajadores no muestran iniciativa propia en espera-

de la reacción del supervisor, por lo que no se desarrolla ideas positivas fácilmente, -- puede observarse sumisión y falta de desarrollo personal de los empleados.

3).- EL INDIFERENTE.-

Los supervisores anteriores, tienden a hacer irresponsables al trabajador, el supervisor indiferente, en cambio, es una persona que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus empleados, es un jefe que no quiere ser lo, en cada ocasión que puede pasa la responsabilidad a cualquier otra persona.

Puede esperarse, que la moral de trabajo y la productividad del grupo sean mínimos, con un gran descuido en el trabajo. El empleado tendrá poco interés en el trabajo o en mejorar, no existe espíritu de grupo ni trabajo en equipo y nadie sabe con exactitud que hacer ni que esperar.

4).- EL SUPERVISOR DEMOCRATA. Es quella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el supervisor paternalista una fuerte consideración a las necesidades y sentimientos humanos.

Es una persona que afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

Este tipo de supervisor proporciona a sus-- empleados los medios para que puedan mejorar pero piensa que también depende de ellos --- mismos., sabe que puede lograr que sus subordinados reconozcan sus problemas, aumentando su propia responsabilidad, dándose más autoridad y autonomía.

Por lo general, se logra un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo en equipo, producción excelente y calidad y cantidad menos problema de rendimiento y motivación y los empleados se sentirán satisfechos en sus necesidades básicas.

Es muy común pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo, sin embargo, esto depende también de los subordinados y de la situación. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, este supervisor será el más adecuado, en cambio, si todos o algunos subordinados no demuestran responsabilidad e iniciativa, se sentirán incomodos ante este tipo de supervisor y este resultará el adecuado.

Cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos y en los humanos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tenga - el supervisor.

El comportamiento de un grupo depende en gran parte de la clase de supervisor que tenga. La manera de dirigir, el modo como se haga entender, el respeto por sus propios jefes y compañeros, su carácter en general, el punto hasta el cual puede creérsele, sus actitudes humanas, etc. influyen en la moral de sus subordinados, quienes, a su vez, son el reflejo de su capacidad para dirigirlos.

4.2 PODER AUTORIDAD Y MANDO

P O D E R .

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas, el poder representa la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones, y recompensas de un grupo o una organización.

Varios estudios han demostrado que los miembros de una organización no tienen problema para identificar las diferencias de poder dentro de una organización. Aunque el título formal y el rango pueden no mostrarlo las personas que están dentro de la empresa saben que ciertos departamentos y/o gerentes tienen más poder que otros. Estas diferencias salen a la luz cuando ciertos puestos pesan más en las decisiones, cuando existen ciertos presupuestos más factibles, de ser aprobadas y cuando se percibe que algunas personas consiguen más fácilmente el apoyo a una proporción.

Existen diferentes tipos de intereses dentro de una organización. Es inevitable que aquello que satisface las metas de una división o de un

grupo funcional no será coherente con las necesidades de los otros. Además existirán por lo regular percepciones diferentes de las consecuencias de una acción tomada. Es importante reconocer que casi todas las decisiones que se toman en una organización tienen implicaciones de poder. Es inevitable que un grupo se favorezca a expensas de otro y su poder se haga válido y se afirme o se desacredite de acuerdo con las decisiones -- que se tomen.

Es probable que las diferencias de poder, más que los títulos, tengan muchas veces más influencia sobre las decisiones. Es ingenuo pensar que se asignan los presupuestos y que se toman decisiones claves únicamente sobre la base de decisiones racionales. Los administradores frecuentemente usan el poder para que sirva a los intereses de sus departamentos.

La fuente de poder más importante es la ausencia de rutina, el trabajo que se puede convertir en rutina, que es altamente predecible y regularizante, ya sea el de un trabajador o de un ejecutivo cuenta con menos poder. La ausencia de rutina conlleva el que el trabajo sea impredecible -- que no sea fácil de programar, especificar, o costear por alguien de afuera.

En cualquier momento, ciertas funciones del negocio se perciben como las más críticas para el éxito de la organización, tan sólo porque son menos predecibles, menos rutinarias. En un momento dado pueden ser las finanzas, en otro, la fabricación o la mercadotecnia. La influencia y el poder son funciones directas de los miembros de los departamentos críticos.

Otra manera de lograr poder es mediante las innovaciones. Los administradores encuentran que reditúa innovar, obtener aprobación para nuevos proyectos o encontrar un área de problemas que no haya sido atacada con éxito. Formular nuevos programas para hacer frente a estos problemas y oportunidades aceptadas proporciona un poder sustancial.

Existen otros tipos de actividades negativas que aumentan, casi siempre en forma temporal, el poder personal de un ejecutivo o un supervisor. Estas actividades generalmente involucran distintas áreas ganando y apoderándose de conocimientos clave que deben usar otra persona y que, por lo tanto, dependería sólo de él proporcionarlos.

Tales personas se convierten en cuellos de botella porque no les gusta delegar a subordinados o incluso permitir que los extraños se comuniquen con su personal. También es común que tengan miedo de que sus subordinados aprendan demasiado acerca de sus técnicas y conocimientos ganados -- coy esfuerzos, por lo que alargan la capacidad, insisten en hacer ellos mismos, parte del trabajo y dan sólo información limitada. Cuando se les pide que deleguen, porque el trabajo se está retrasando aunque quieran hacerlo, su hábito de retener información y conocimientos hace más probables las fallas de los subordinados.

Esto alienta a estos administradores a sentir que ellos mismos tienen que hacer el trabajo con objeto de asegurar el éxito. Dichas tácticas de monopolización a menudo tienen sus raíces en inseguridades de diversos tipos. Estos jefes no pueden tolerar las fallas de los subordinados que pueden reflejar su propia incapacidad a los ojos de la alta gerencia. Se con

ideran negativas estas actividades porque hacen daño a la organización -- los subordinados no se desarrollan, se refiera la información y se producen cuellos de botella innecesarios.

J E R A R Q U I A.

Los supervisores tienen que manejar relaciones jerárquicas con los -- que están tanto por encima, como debajo de su nivel. Los supervisores -- deben aprender a manejar una posición entre los frentes y las presiones -- conflictivas de superiores y subordinados.

Tienen que ser receptivos a las iniciativas de sus subalternos, y -- mostrar que tienen tanta influencia con la alta gerencia como el valor para representar a su personal, aún cuando ello constituya un reto hacia las demandas de la alta gerencia. Lo ideal es identificarse con ambos, demostrando capacidad para aceptar sus iniciativas sin excluir al otro.

Los supervisores débiles culparán a la alta gerencia de las órdenes -- que disgustan a los trabajadores. Otro indicio de debilidad es la negativa de representar a sus subordinados en sugerencias o peticiones que supone que incomoda a la alta gerencia, así como decir siempre "sí" a sus superiores.

Los administradores se tienen que movilizar activamente entre superiores y subordinados, buscando reconciliar sus demandas conflictivas. Sabemos que la expectativa de la gerencia con respecto a la eficiencia y productividad casi siempre es mayor de lo que los subordinados creen que es --

realista o equitativo. De manera análoga, los subordinados querrán más facilidades, apoyo y compensaciones.

No es sencillo hacer frente a éstas demandas conflictivas, pero los administradores que equilibran sus propias iniciativas lo logran más fácilmente. Prueban a sus jefes que son leales y responsables, transmitiendo gran parte de las demandas de la gerencia superior a los subordinados. Pueden hacer algunas modificaciones menores o adaptaciones en base a la situación conocimientos de los trabajadores y a las necesidades inmediatas.

Al mismo tiempo, pueden probar a los subordinados que están dispuestos y en posición de comunicar un número razonable de sus demandas sobre mejores condiciones a los niveles más altos de la jerarquía.

A veces pueden decir "no" tanto a la gerencia como a sus subordinados. El jefe mostrará falta de equilibrio, siempre pasará e incluso amplificará toda la información hacia arriba o si se inclinará siempre hacia la gerencia.

Por lo general las jerarquías sugieren que la información fluya hacia abajo y por las cadenas de mando, que las políticas fluyan desde arriba - y que los procedimientos diseñados por la alta gerencia controlen el comportamiento de los niveles más bajos. Pero una organización sensata y -- los administradores experimentados desean cambiar algunas veces el flujo - que la acción se inicie desde abajo.

Existen varias razones para esto. Muchos administradores reconocen que hay mucha información que no llega a ellos porque la retienen los su-

supervisores filtrándola, para evitar problemas. También reconocen que es desmotivante para los empleados trabajar en un sistema en el cual no hay contacto con los que toman las decisiones más importantes. Es obvio que los empleados saben donde reside el verdadero poder y quieren tener algún contacto con las personas que ejercen todo ese control.

A veces los empleados quisieran pasar por encima de un supervisor que rechaza una solicitud que consideran sensata, con objeto de lograr que los escuche un nivel más alto igualmente, en cualquier jerarquía se deriva satisfacciones sustanciales por el hecho de estar en contacto con la personas más prestigiadas. Dentro de ciertos límites, ésta es una clase de satisfacción del trabajo que la empresa puede proporcionar y que permite que los niveles más bajos tengan iniciativa sobre asuntos que competen por lo general a miembros de mayor jerarquía.

Pero esto no ocurre tan fácilmente, el impulso de los sucesos diarios sugieren que las iniciativas vayan de arriba hacia abajo y no al contrario es difícil ir en contra de la corriente. La misma ubicación física de muchas oficinas de la gerencia desalienta o intimida a aquellos que no son los visitantes frecuentes. También existe una razón mas obvia el temor al jefe. Muchos supervisores, si no es que la mayoría desalientan en forma activa a sus subordinados para que no pasen por encima de ellos.

Desde luego que frecuentemente las intervenciones son indeseables. En el mejor de los casos indican que los administradores de nivel más bajo no son capaces de hacer frente a los problemas de sus empleados. Las--

intervenciones de la alta gerencia toman tiempo de otras tareas y a menudo son menos acertadas de lo que sería un arreglo entre las partes en conflicto. Después de todo conocen muchos más detalles y les tomaría mucho tiempo a los gerentes de nivel superior obtener la información necesaria para emitir buenos juicios.

En algunas ocasiones, los administradores de niveles superiores tienen cierta necesidad de saltarse a los supervisores. Los presidentes, reyes y generales a veces acostumbran mezclarse con la gente.

Para los trabajadores, ver de cerca a los líderes, quizá escuchar sus palabras en forma directa, aumenta la confianza en sus cualidades humanas y organizacionales. Todos estos esfuerzos están encauzados para dar la sensación de que la alta gerencia está formada por individuos interesados en el bienestar de sus subordinados. Por otra parte, los niveles más altos, conocedores de la filtración y de la falta de información, quieren ver por ellos mismos lo que ocurre, los problemas y el progreso. Quisieran a veces un contacto, tendrían lealtad sólo a su jefe inmediato. Un contacto más directo entre el gerente superior y todo el personal reportaría mayor lealtad hacia la organización en general.

A U T O R I D A D

En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza se otorga a ciertas posiciones relativas dentro de la empresa y éste derecho es lo que comúnmente se conoce como autoridad. Es mediante la autoridad como las personas en una organización ejercen --

mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones, no a las personas y está totalmente institucionalizada como autoridad.

También puede definirse la autoridad como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Se observa que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento, tanto de los superiores como de los subordinados. Únicamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad. Si el superior emite una orden que no es acatada por el subordinado, realmente aquél carece de autoridad sobre éste.

Podría decirse que lo esencial del papel del supervisor es mandar a la del subordinado consiste en obedecer, pero únicamente dentro de su área de trabajo.

Existen tres clases de fuentes de autoridad en las organizaciones, la basada en fundamentos racionales: (jefatura) en fundamentos carismáticos- (líderazgo) y en fundamentos profesionales.

I.- La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia por parte de los subordinados de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen los supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar reglas y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

- 2.- La autoridad basada en fundamentos carismáticos o personales representa lo opuesto a la autoridad racional, el supervisor tiene características personales que lo colocan por encima del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo en líder, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos, o asignados formalmente, sino aceptados y seguidos. El líder establece metas tomando en cuenta las condiciones existentes y lo que su grupo puede hacer. El Líder reconcilia las oposiciones internas y las ambientales, dando mayor atención al comportamiento adaptivo en relación al carácter organizacional de la empresa.
- 3.- El tercer tipo de autoridad es de carácter profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el supervisor debe poseer ordinariamente, los subordinados esperan que su superior sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo, para lo cual el supervisor debe tener las cualidades profesionales necesarias. Un supervisor sin estas características no será fácilmente respetado por sus subordinados.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad formal, personal, y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal o jefatura necesaria, pero la carencia de cualquiera de las autoridades acarrearán problemas que van a dejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para sus subordinados.

M A N D O

EDGAR SCHEIN define al mando como "La actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas" (Psicología de la Organización pp. 9.8).

Cuando se habla de mandos, esto no significa únicamente impartir órdenes a los subalternos, sino más bien dirigir, cuyo sentido semántico es señalar la dirección y el propósito hacia donde se encaminan las actividades que realiza el grupo el Jefe, que es cualquier persona que ejerce el mando, además de dirigir tiene otras funciones.

El mando incluye el deber de asumir la responsabilidad de todo lo que hacen los subalternos, así como el de adiestrar, vigilar y tratar que el trabajo resulte lo mejor posible y que no perjudique al organismo al que pertenece.

La tarea del Jefe sólo se realiza con eficiencia cuando el trabajo se efectúa con satisfacción. Para lograr este fin, el jefe debe observar a sus subalternos continuamente, animarlos en su trabajo y si hay descontento buscar sus causas, porque en un clima que no es satisfactorio no se trabaja con buen ánimo y generalmente decae la producción o no se obtienen los resultados esperados.

El jefe debe esmerarse en conocer a sus subordinados, para poder adaptar sus indicaciones a la idiosincrasia de cada uno de ellos. Debe saber que no tienen la misma inteligencia, ni las mismas aptitudes, ni el mismo temperamento, carácter, conocimientos, experiencia, etc.

Además debe saber dar las órdenes en forma adecuada para el logro de los objetivos.

4.3 L I D E R A Z G O.

Entre las cualidades de los supervisores, la habilidad de dirigir es sumamente importante. Actuar de líder es guiar, conducir, o dirigir a -- otros, lo que debe hacerse en una empresa para ayudar a los subalternos -- para que puedan cumplir con sus tareas con honradez, intensidad y confianza. El líder actúa para ayudar a un grupo a dirigir a sus objetivos utilizando al máximo de sus capacidades y tomar su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.

De una u otra forma, todos somos miembros de varios grupos. Vivimos -- un grupo, trabajando y algunas veces nos divertimos en grupo. También aprendemos en grupo y un conocimiento importante que adquirimos -- es la habilidad de dirigir, es decir, contribuir a que se organicen y definan las acciones y pensamientos del grupo.

El hombre, como animal social, vive y se desarrolla dentro de ésta--- variedad de situaciones gremiales, creando un estilo de acción recíproca. Aunque haga uso de diferentes estrategias en esta interacción, la persona siempre tiende a depender de un estilo particular, el cual ha sido desarrollado como resultado de sus experiencias en este tipo de relaciones.

Por ello encontramos que cada uno de nosotros puede ser líder y/o seguidor en muchos aspectos de la vida. El liderazgo continuo no es una situación muy común. Todos podemos pensar en que hallamos demostrado un liderazgo o influencia en algún grupo. El liderazgo es un estado dinámico que incluye tres componentes, los individuos, la tarea a realizarse y la situación en que van a operar.

El líder surge como resultado de las habilidades del individuo para contribuir a las necesidades del grupo. Cuando estas necesidades cambian el liderazgo debe cambiar, a menos que la estructura sea tan rígida que no lo permita. Bajo estas condiciones, se desarrolla corrientemente un sistema de liderazgo, considerado como la acción de dirigir a la gente en forma democrática.

Ser líder es saber comprender las necesidades grupales y de los individuos, así como tener capacidad para ayudar a satisfacerlas.

En general, el líder es la persona que controla a un grupo y a ciertos tipos de situaciones sociales, las que analiza desarrollando técnicas apropiadas para abordarlas. Juega un rol directivo en algunas ocasiones, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y elegir a sus compañeros de trabajo.

El líder sirve de portavoz del grupo, representa al concierne de opinión y mantiene la armonía, evitando situaciones que pueden afectar la marcha progresiva hacia la consecución de los objetivos, casi siempre tiene una visión clara de los problemas y oportunidades presentes, ayudando-

a los demás a aceptarlos, por su lealtad y dedicación, se gana la confianza de sus miembros. De sugerencias orientadoras en las que existe libertad responsable, la cual se manifiesta en las siguientes cualidades.

---El líder presenta sus ideas centradas en el interés del grupo y no en sí mismo con un enfoque dirigido hacia los objetivos del grupo.

---Es capaz de ofrecer esclarecimiento de alternativas entre las cuales los demás pueden escoger.

---Utiliza su propia orientación para ambientar al individuo en grupo --- y enseñarle a desarrollarse por sí mismo, a través del proceso democrático. Planteamiento, compromiso, acción, formación y revisión.

El líder efectivo es un detector de las aspiraciones, necesidades y soluciones para su grupo, orienta a cada individuo haciéndolo superarse como persona. Su acción es más creativa que intelectual, puesto que une todas las fuerzas para alcanzar el objetivo.

Con su esfuerzo y ejemplo es el primero en buscar las soluciones. Este tipo de líder positivo es también un armonizador, porque adecúa las dificultades y antagonismos en el grupo. Puede decirse que es la persona alrededor de la cual cristaliza el proceso formativo del grupo.

Uno de los aspectos más importantes en la vida de los grupos es el liderazgo, el cual se manifiesta desde el nacimiento del grupo bajo la tutoría y ayuda del líder profesional. Posteriormente y apenas iniciado el proceso de formación, surgen los líderes naturales que muestran sus habilidades frente al grupo, tratando de ganar terreno para situarse oficial--

mente como representantes. Es importante analizar los principales aspectos que se derivan del liderazgo.

La palabra LIDER es una de las más mencionadas cuando se habla de masas o grupos.

Para muchas personas significa imposición o influencia, sin embargo, Leonard Sayles dice que líder es la persona que sabe donde quiere ir y como llegar, que muestra el camino a otras que los siguen, armoniza y orienta la fuerza del grupo.

En esta operación se elimina todo sentido impositivo de fuerza o de violencia que puede aprovechar un líder para obligar a los demás a acatar su voluntad. Se le considera un miembro más del grupo ("Liderazgo, Estilos y Técnica-" pp. 31-38).

El líder es capaz de proceder con acierto por impulso propio y lo hace de forma tal que sus acciones se convierten en normas para ser adaptadas voluntariamente.

Además el liderazgo se conforma de una combinación de actitudes, cualidades personales y del uso de métodos y técnicas.

No es tarea fácil ser un LIDER EFECTIVO. Se requiere de paciencia, habilidad, tacto, sentido de humor, sensibilidad e imparcialidad, cualidades que no se hallan en todas las personas. Además el liderazgo requiere de ciertas responsabilidades, tales como permitir que en la discusión todos opinen respecto al tema y saber aceptar luego la decisión de la mayoría. Con frecuencia debe tomar decisiones y asumir cierta responsabilidad frente a ellas.

El líder debe saber reconocer un problema, concentrarse en él y --- aprovechar los recursos que pueden ser de utilidad para la solución del mismo. No lo resuelve el líder, sino que trata de analizarlo y orientarlo hacia la búsqueda de una solución democrática.

Entre las cualidades más importantes que deben tener los líderes según Yolanda Contreras de Wilhelm ("Apuntes sobre liderazgo pp. 106-108)- se encuentran.

- Saber asumir responsabilidades
- Ser capaz de conocer su grupo y comunicarse con él.
- Saber seguir a la vez que Líder.
- Desear fomentar esfuerzo unido y el intercambio de ideas.
- Haber alcanzado la madurez emocional, que genera un interés en otras personas más que en sí mismo.
- Poseer seguridad, confianza y dominio en sí mismo.
- Creer en la filosofía de su grupo.
- Estar interesado e involucrarse en actividades de su comunidad y tener destreza para relacionarse con los demás.
- Ser capaz de analizar y evaluar una situación antes de sugerir una solución.
- Mostrarse tolerante ante obstáculos difíciles y estar en la mejor --- disposición de buscar soluciones a los problemas.
- Aceptar críticas de forma positiva y estar dispuesto a aprender de los demás.
- Ser un buen conocedor de la conducta humana, ser tolerante y saber-

escuchar.

- Tener interés en los seres humanos, tener confianza en ellos, mostrarse amigable, confiable y sincero.
- Poseer sensibilidad para percibir las necesidades, tendencias y preocupaciones del ambiente que rodea al grupo.
- Mostrar decisión y coraje para enfrentar las dificultades.
- Poseer una fuerza especial para armonizar las diferencias entre el grupo.
- Actuar democráticamente y no monopolizar las discusiones.
- Tener influencia en el grupo.
- Demostrar iniciativa, señalando y proponiendo acciones.
- Captar lo que sus compañeros piensan y desean.
- Motivar el entusiasmo de los miembros del grupo, e influir en su voluntad para beneficio del grupo.
- Se hábil para organizar las experiencias de su grupo en determinada dirección para canalizar las fuerzas productivas y unir voluntades.
- Saber integrar a los miembros del grupo en un equipo de trabajo.
- Hace ver a cada quien la importancia que tiene para el conjunto, orientar el trabajo de cada uno y la coordinación de esfuerzos con miras a un resultado positivo y de beneficio colectivo.
- Comprender la manera de ser de cada uno de sus compañeros, respetando su caracteres individuales.
- En las decisiones del grupo, no hacer prevalecer su opinión, sino aquella de cada uno de los miembros, quienes quedarán satisfechos --

de haber encontrado la solución, puesto en acción el plan y logrado el resultado final.

---- Asumir la responsabilidad hacia el grupo con el que debe sentirse solidario y con quien compartirá las tareas grupales, cosechando los triunfos y aprendiendo de los errores.

Es preciso aclarar que no es posible que estas cualidades sean algo propio en todos los líderes, ya que es muy difícil poseerlos en forma natural. Sin embargo, es conveniente adquirirlos y utilizarlos como una forma de favorecer el liderazgo.

TIPOS DE LÍDERES

Los líderes pueden ser voluntarios, profesionales o naturales, de acuerdo a la clasificación de Edgar Schein (Psicología de la Organización pp. 101-103).

I.- LÍDER VOLUNTARIO. Es la persona capacitada en forma técnica o por experiencia personal que en determinadas ocasiones queda a cargo del desarrollo de un programa. Se le llama así, cuando algunas veces le paga la institución. Es un individuo preparado que aporta sus conocimientos al grupo, por ejemplo un médico que imparte un curso de primeros auxilios.

Los papeles de Líder voluntario y profesional son diferentes, al primero le corresponde sólo el desarrollo de un determinado programa interviniendo algunas veces en su planteamiento. La definición-

de objetivos así como la duración de la actividad y su contenido son funciones de los miembros junto con el líder profesional o -- natural, debiendo el voluntario adaptarse a la organización ya es tabkecida.

II.- LIDER PROFESIONAL.- Es el trabajador social de grupos, a quien-- en cierta manera se le considera con una capacidad natural para -- dirigir, además de haber sido educado en las técnicas del Lideraz go, lo que le permite desenvolverse mejor. El líder profesional-- capta las necesidades del grupo cuando todavía estos no están con-- cientes de ellas teniendo la capacidad y habilidad para hacer que otras personas también las distingan y se activen para solucionar las.

III.- LIDER NATURAL.- El surgimiento de éste líder puede suceder cuando en una organización Institución o comunidad se presente una crisi s que demanda inmediatamente atención. Los miembros piensan en la persona que mejor podría distinguirlos y seleccionar una que -- represente al grupo y que lo guíe en la consecución de sus deseos. Se descubre en el desarrollo de la vida del grupo cuales son aque llas personas que tienen condiciones de dirigentes y que asumen -- funciones de responsabilidad. Sus cualidades son naturales y sus-- ceptibles de orientación constructiva. Su posición le permite -- comprender las necesidades del grupo y de los individuos.

FUNCIONES GENERALES DEL LIDER.

Las funciones de liderazgo dependen de la situación actual del grupo y de lo que más se valore en un momento determinado. De cualquier manera se puede afirmar que los estados que necesitan liderazgo son dos: Cuando apremia la unión del grupo y cuando falta una acción cooperativa en dirección del objetivo. Conforme a esto, se pueden mencionar dos funciones esenciales de liderazgo; el mantenimiento del grupo y la realización del objetivo de éste.

La realización del objetivo del grupo se refiere a todo lo que el grupo tiene que hacer para conseguir el objetivo. Este tipo de funciones pertenece al ayudar al grupo a caer en cuenta de la realidad que lo rodea, planear, decidirse, iniciar y mantener la acción, así como evaluar el trabajo realizado. Corresponde además todo tipo de función que oriente el grupo a mantener interés hacia los objetivos.

Entre las principales actividades del líder que menciona Yolanda Contreras de Wilhelm (Apuntes sobre liderazgo pp. 11-112), se pueden mencionar las siguientes:

- Proponer metas y tareas.
- Dar ideas de como empezar a trabajar.
- Aclarar o definir un problema, sugiriendo ideas para resolverlo
- Sugerir procedimientos.
- Proponer los medios de organizar el grupo para la tarea.
- Solicitar sugerencias de los miembros del grupo.
- Hacer preguntas encaminadas a obtener puntos correctos en que apoyar la argumentación.

- Solicitar los datos relevantes al problema en discusión y las opiniones respecto a las ideas presentadas.
- Analizar las ideas o sugerencias de los demás miembros del grupo.
- Discutir con los miembros del grupo sobre lo expuesto, ofreciendo ideas sobre las sugerencias o expectativas, así como las alternativas.
- Ampliar los conceptos e interpretar las ideas y sugerencias.
- Aclarar las dudas, definiendo los términos.
- Indicar los distintos puntos de vista del tema a discusión.
- Ofrecer conclusiones o decisiones para que el grupo las acepte o las rechace.
- Confrontar las ideas con las evidencias e información disponible.
- Reconciliar desacuerdos, reduciendo las tensiones del grupo.
- Facilitar la participación de los demás miembros del grupo.
- Estimular entre los compañeros los sentimientos de grupo y amistad entre ellos.
- Reconocer la contribución de todos.
- Probar si el grupo está satisfecho con las decisiones tomadas.

Para mantener el grupo es necesario conservar las relaciones interpersonales dentro de un clima de amistad y confianza, estimulando el opti mismo, favoreciendo las relaciones con la autoridad, impulsando el auto--gobierno, suavizando las presiones y aumentando la unión.

Se puede decir que generalmente diversos tipos de personas desarrollan específicamente una u otra función: una insiste más en la realización y el trabajo en grupo y otra satisface más las necesidades sociemocionales de los miembros.

Sin embargo, un mismo comportamiento puede conducir a las dos funciones - Así, un miembro que ayuda al grupo a trabajar cooperativamente puede también, sin darse cuenta, estar favoreciendo el desarrollo de la solidaridad.

En cuanto a la conducta del líder, no existen normas para determinarlas, pues estas pautas pueden ser aplicadas a cualquier situación sin fijarles una limitación. Tal vez algunas normas pueden operar bien en una ocasión determinada, mientras en otras la dinámica de las circunstancias pueden tornarlas inoperantes.

En éste caso, el líder tendría que entenderse con situaciones nuevas y si su mente se encuentra encasillada en viejas reglas o patrones -- rígidos, no podrá aportar soluciones eficientes. Las normas sobre el liderazgo que se mencionan no pueden ser consideradas como absolutas, sino -- más bien como una guía conveniente para orientar la conducta del líder.

Estas pautas sólo podrán ser aplicadas dentro de ciertos límites, -- que son determinantes por la situación a la cual se enfrenta. Habrá muchos momentos en los cuales las normas que aquí se mencionan entrarán en conflicto unas con otras. Lo que el líder precisa no es guiarse por una serie de procesos prefabricados, sino utilizar un buen método para analizar las situaciones sociales dentro de las cuales actúa.

NORMAS A SEGUIR POR UN BUEN LIDER.

- 1).- Mantener su propia posición: El líder no podrá dirigir a un grupo -- a menos que se distinga como una persona de autoridad moral para ---

asumir la dirección. Los componentes de un grupo atacarán, a veces hasta sin discutir su aceptación de manera consciente, las sugerencias o decisiones de una persona que tenga autoridad moral frente a ellos. Para que un líder de origen a una interacción entre él y su grupo, es necesario que establezca y mantenga esta disposición. entre el y su grupo, es necesario que establezca y mantenga esta --- disposición.

- 2).- Seguir las normas de su grupo: En todo momento el líder ha de ajustar su conducta a las normas del grupo o, de lo contrario, pierde su autoridad moral y su influencia. Tiene que dar el ejemplo y --- ser el primero en obedecer sus propias órdenes y ajustar su proceder de acuerdo a las normas del grupo y no a las suyas propias. De allí que sólo cuando el haya demostrado con sus propias actuaciones que las ha aceptado, podrá inducir al grupo a adoptarlas. El Líder debe darle importancia a aquellas cosas que el grupo considere importantes y no a las que el se lo parezcan. De otro modo su conducta sería considerada como paternalista y tomada a mal por sus compañeros, a pesar de todo lo bueno que pueda derivarse de ella.
- 3).- Si el líder es la persona que debe originar una interacción entre él y su grupo, cualquier fracaso de su parte puede dar origen a esa interacción o para tomar la iniciativa, la hará perder buena parte de su credibilidad. Cuando el grupo se halla frente a la necesidad de escoger el próximo camino a seguir, los miembros de dicho ---

grupo esperaran que el líder actué. Especialmente en situaciones de emergencia, querrán que el líder máximo se haga cargo de la situación y de la orientación necesaria, con toda la fuerza que le da su posición.

- 4).- Dar órdenes para ser obedecidas: Esta regla es la inversa de la anterior. Si el líder debe dar órdenes cuando se espera que estas sean obedecidas, no debe darlas cuando sabe que su cumplimiento es imposible. Su posición dentro del grupo social está en dependencia mutua con la autoridad de las órdenes. Si estas no son obedecidas su posición se debilitará y, por lo tanto, habrá la presunción por parte del grupo que su futura orientación no será aceptada. Por lo mismo, el líder debe tomar en cuenta siempre las situaciones en forma integral.
- 5).- Escuchar: Si el líder da órdenes y orienta para mantener un equilibrio dinámico, debe de estar enterado de toda la situación dentro y fuera de su grupo.
- No basta la observación propia sino que es necesaria la información de parte de otros. En toda organización el intercambio de comunicación tiene una gran importancia. Esta debe existir tanto por parte del líder hacia los miembros del grupo como de estos hacia él.
- Nada aumenta tanto el respeto y la gratitud de un ser hacia otro como el ser escuchado con atención.
- 6).- Conocerse a sí mismo: Por que tiene que ejercer un gran control sobre sus propias reacciones es decir, ha de conocerse a sí mismo mejor de lo que conoce a los miembros del grupo.

Deberá saber callarse a tiempo, frenar pasiones que puedan destruirlo, evitar la polémica al dirigir el debate y tener perfecta conciencia de su personalidad. El conocimiento de sí mismo es el primer paso para ejercer control sobre su modo de ser.

PRINCIPIOS DE UN BUEN LIDERAZGO.

- 1).- ACEPTACION.- El líder profesional debe ser aceptado por todo el grupo. Lo ayuda su conducta amistosa, alegre, optimista, sincera y la imagen que tenga del grupo, tal y como es. Esta es una actitud recíproca. Cuando el grupo reta a su líder, este debe cuidarse de pasar las pruebas. Su actitud debe ser objetiva, serena y mediadora. Lo importante es no dejarse llevar por la ira, ni mostrarse temeroso o escandalizado.
- 2).- AMBIENTE AGRADABLE: Es una función del líder profesional pugnar por un ambiente amable en cuanto a las relaciones humanas. Debe tratar de eliminar tensiones emocionales, salvando a los miembros del grupo de los ataques, internos.
- 3).- CONCENTRACION: Se debe enfocar la atención del grupo sobre sí mismo promoviendo situaciones que lleven a la formación de conciencia y espíritu de grupo. Debe prevenir circunstancias que conlleven a debilitar el entusiasmo, dificultades con personas externas, falta de materiales, acuerdos no realizados, etc,
- 4).- POSITIVIDAD: El líder mostrará una actitud positiva y constructiva

ante los intereses del grupo, captando sus expectativas, deseos -- iniciativas, etc. En algunas ocasiones el grupo plantea proyectos que el líder reconoce que no son factibles de realizar, siendo --- necesario que externé con sinceridad su opinión, tratando de disuadir al grupo en su idea. No obstante, si no lo consiguiera, se les debe dejar actuar, manifestándoles su desacuerdo, pero ofreciéndose para ayudar y apoyarlos.

- 5).- DIRECCION: El líder ha de saber ejercer su autoridad. No obstante, figurar como la persona más importante del grupo no autoriza --- a actuar en forma arbitraria o dominante, debe dejar al grupo la im presión de que ellos participan en la dirección de sus asuntos. Se debe ser respetuoso con el gobierno del grupo y con los compromisos contraídos, dando el ejemplo de puntualidad, responsabilidad y cumplimiento. No necesita intervenir en todo. Debe ser más bien -- una fuente de estímulo y ejemplo, explicando con claridad sus órdenes y la razón de sus consejos.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Los estilos de liderazgo pueden describirse como una continuación de la dirección y control utilizados por un líder en su trabajo con otras --- personas. En un extremo de la escala tenemos al director autoritario que toma todas las decisiones y les dice a todos que hacer. En el extremo --- opuesto está el laissez faire (dejar hacer), que renuncia a todo tipo de responsabilidades y a tomar decisiones. Una clasificación de estos estilos puede ser:

- 1).- LIDER AUTOCRATICO: En este estilo, el lider señala con órdenes -- lo que se ha de hacer o rechaza arbitrariamente el trabajo sin dar razones. Sus órdenes le permiten controlar los objetivos y los -- medios, que muchas veces son perturbadores porque interfieren con -- el deseo que un miembro del grupo podría para realizar alguna actividad.

En este estilo de liderazgo, el líder toma todas las decisiones solo y supervisa meticulosamente las acciones de los demás, asignando las tareas para que los miembros lleven a cabo un programa que el ha determinado. No le da a la gente la oportunidad de tomar parte en el proceso de toma de decisiones ni en un proceso activo de aprendizaje, provocando dos tipos de reacciones: una agresiva y la otra -- apática. Ambas están en una relación de dependencia respecto al líder, quien se vuelve dictatorial para poder sobrevivir.

- 2).- LIDER DEMOCRATICO: Es aquél que favorece las discusiones del grupo y las decisiones a que debe llegar. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines establecidos y sugerir otros medios que permitan lograr los objetivos.

Cuando el liderazgo está Democrático, las relaciones entre los miembros del grupo son de carácter más personal y amistoso, solicitando se mutuamente aprobación. La autoridad es repartida entre los miembros y rotativa, no solamente como determinante de objetivos, medios metas ó tareas de los miembros, sino como principio coordinador de -- un proceso dinámico en el que el grupo marca sus funciones a desarrollar.

El líder es un estimulador y coordinador, permite un máximo de libertad y delega mayor responsabilidad a los grupos, hace sugerencias y fomenta un clima libre que conduce a buenas discusiones en grupo. Las decisiones son tomadas en forma conjunta, sirviendo a menudo como ejecutor de la idea de éste.

El líder se reserva sus puntos de vista hasta el momento en que sean necesarios para ayudar al grupo a entender sus objetivos, desarrollar sus planes y mantener su unidad. Este estilo es más efectivo para desarrollar la participación e interés en un programa. Permite a los miembros del grupo aportar ideas y relacionarse entre sí. Es el mejor modo de actuar como líder.

- 3).- LIDER LAISSEZ FAIRE: Bajo éste sistema, el líder deja que el grupo haga lo que quiera, le da completa libertad y su presencia sólo sirve para ayudar en el caso de que alguien lo solicite, existiendo el menor número de sugerencias simultáneas. Actúa amistosamente pero se abstiene de valorar, ya sea en un sentido positivo o negativo. Carece de técnicas sociales para llegar a una decisión de grupo -- y a un planteamiento cooperativo. Evita toda responsabilidad para con el grupo. No provee sugerencias, ayuda ni dirección. Trata de mantenerse neutral y obliga al grupo a tomar las decisiones. Este estilo es difícil de funcionar y siempre resulta que otro líder informal llene el vacío que deja el laissez faire.

El estilo y forma de liderazgo más adecuado dependerá de su situación particular, madurez y responsabilidad del grupo, de la clase

del programa que se espera realizar, objetivos, etc. Generalmente, se puede afirmar que mientras menos definidas sean las tareas de los subordinados, más se requerirá de un estilo de líder. Grupos con mayor experiencia necesitarán de menor dirección, mientras que aquellos menos experimentados por lo regular requerirán de mayor apoyo.

CONCLUSIONES RESPECTO A LA INVESTIGACION

Una vez que hemos visto la esencia de las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado para la consecución de los objetivos organizacionales y que se cuenta con mayor información para llevar a cabo el análisis de dichas relaciones, se llega a las siguientes conclusiones:

- a).- Los principales motivadores de la conducta de las personas son las necesidades las cuales requieren ser satisfechas y se presentan en un ciclo interminable, ya que cuando una ha quedado cubierta, surge inmediatamente otra de nivel más elevado o más urgente que se debe atender.
- b).- En la medida que las empresas logren que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades en su trabajo y que puedan alcanzar sus objetivos personales paralelamente con la organización, conseguirán que estos últimos realicen sus actividades encaminadas al logro de sus fines comunes.
- c).- La gente trabaja por diferentes motivos, pero básicamente lo hacen para cubrir varias necesidades, que no sólo son de índole económico o de seguridad, sino también sociales, de crecimiento y de logro, esto es, a las personas les gusta sentirse útiles a la sociedad a la que pertenecen.

- d).- Los motivos y necesidades que impulsan una acción difieren de una persona a otra, incluso en un mismo individuo pueden cambiar con el tiempo, ya que lo que es importante un día, puede no serlo posteriormente y claro, en otras condiciones.
- e).- La necesidad de pertenecer a un grupo es de suma importancia para la mayoría de los trabajadores. Esto debe tomarse muy en cuenta, ya que si uno se siente a gusto con su equipo y compañeros de trabajo, es muy posible tener mayor satisfacción en el trabajo, lo que contribuye a una mayor eficiencia.
- f).- Si los administradores piensan que los trabajadores actúan como lo supone la teoría X, es posible que el trato que den a estos sea exclusivamente a base de premios, promesas, amenazas y castigos, lo que a futuro hará que realmente se comporten en base a esta teoría, no tanto por que esta sea su naturaleza sino por que estarán tratando de adaptarse a ese estilo de dirección, volviéndose apáticos, reuentes a aceptar nuevas responsabilidades y esperando unicamente los premios y haciendo lo mínimo necesario para evitar los castigos.
- g).- Una habilidad de suma importancia para un supervisor es la empatía, debido a que si únicamente ve ese punto de vista, puede crear grandes obstáculos en la comunicación y entorpecer, tanto la relación con sus subalternos, como la solución de conflictos. Asimismo, una actividad negativa de parte del supervisor, por lo regular provocará un ambiente emocional negativo en los trabajadores.

- h).- De la forma como se trata al personal depende enormemente del clima laboral aunque influyen en esta una serie de factores externos al trabajo en si, el ambiente determina directamente la manera como se llevan a cabo las actividades.
- i).- No forzosamente debe considerarse al conflicto en las organizaciones como un aspecto negativo en las relaciones interpersonales que debe evitarse aunque frecuentemente es inevitable, sino que deben aprovecharse sus características positivas ya que, mediante un manejo adecuado de éste puede propiciarse la innovación, la creatividad y la solución de problemas, así como evitarse el estancamiento a sí mismo, el manejo adecuado del conflicto permite conciliar puntos de vista opuestos y resolver las diferencias entre las partes involucradas.
- j).- No hay estrategia única para el manejo de conflictos que pueda considerarse como la mejor en cualquier circunstancia, sino que dependerá de cada situación específica y de la visión que se tenga, para determinar la manera como se enfoque y se maneje.
- k).- Debido a que en las empresas todas las actividades, su coordinación y sus resultados dependen de la comunicación, la forma en que esta se lleve a cabo y su efectividad determinaran la base de su éxito.
- l).- Para dirigir a sus subordinados con efectividad un supervisor debe basarse en la motivación, comunicación y el estilo de liderazgo adecuados. Una dirección defectuosa puede anular todo el esfuerzo

que se haya opuesto en la organización y puede entorpecer el logro de las metas fijadas.

- 11).- Una de las preocupaciones del administrador debe ser descubrir la forma adecuada de motivar a sus empleados para que realicen su mejor esfuerzo y alcancen una mayor satisfacción del trabajo. El jefe aunque no puede proporcionarles el sentido de realización personal, sí puede brindarles la oportunidad para que puedan conseguirlo dirigiendo sus fuerzas hacia las metas de la empresa.

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

El siguiente cuestionario se realizó con el propósito de proporcionar una herramienta práctica para la gerencia de entrenamiento. Estos se aplicará a las personas en las que se tenga interés ya sea de finde de promoción de puesto o bien en el momento en que se crea conveniente evaluar conocimientos respecto a los temas tocados en la investigación.

Además, si se considera prudente por parte de la gerencia de entrenamiento se le dará información contenida en esta investigación a las personas que tengan que tomar decisiones apoyadas en la motivación, comunicación, liderazgo y las relaciones de un grupo de trabajo en general.

Es bien importante señalar que en la pregunta 14 se cuestiona la disposición del individuo que nos interesa en cuanto a que tanto le atraerá la profundización de los temas que se le preguntan de la 1 a la 13, es decir de ninguna manera se obligará a alguien a leer la investigación -- ya que debe de ser totalmente decidido por el individuo que procederá -- a entrenar para el concurso de promoción o bien para evaluar y obviamente retroalimentar positivamente.

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

NOMBRE _____

EDAD _____

PUESTO _____

ANTIGUEDAD _____

- 1.- QUE IMPORTANCIA TIENE PARA UD. LAS NECESIDADES, SUS SATISFACTORES Y LOS MOTIVADORES EN SU GRUPO.

- 2.- QUE TRASCENDENCIA TIENEN ESTOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

- 3.- PONDERE LAS NECESIDADES BASICAS DE SU GRUPO EN UNA PUNTUACION DE 1 a--

10

A).- ECONOMICA O DE SEGURIDAD _____

B).- SOCIALES _____

C).- DE CRECIMIENTO _____

D).- DE LOGRO _____

- 4.- CREE UD. QUE LAS NECESIDADES Y MOTIVADORES SON SIMILARES O DIFERENTES PARA TODOS LOS INTEGRANTES DE SU GRUPO?

- 5.- QUE IMPORTANCIA LE DA UD. A LA FORMACION DE GRUPOS O EQUIPOS DE TRABAJO, Y QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS LES ENCUENTRA?

- 6.- CREE UD. QUE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO SE INCREMENTAN O BAJAN AL MOTIVAR AL PERSONAL EN BASE A INCENTIVOS Y CASTIGOS?

- 7.- QUE CARACTERISTICAS CONSIDERA UD. COMO LA MAS IMPORTANTE EN UN SUPERVISOR?

- 8.- CONSIDERA UD., QUE EL CLIMA LABORAL TIENE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GENERAL DE SU EQUIPO DE TRABAJO?.

- 9.- CONSIDERA UD. EL CONFLICTO COMO ALGO TOTALMENTE NEGATIVO, O CONSIDERA QUE SE LE PUEDEN ENCONTRAR CARACTERISTICAS POSITIVAS O DE PROVECHO?

- 10.- QUE MANERA CREE UD. ES LA MAS ADECUADA PARA MANEJAR O RESOLVER UN --- CONFLICTO?

- 11.- CREE UD. QUE UNA BUENA COMUNICACION ES LA CLAVE EN LA CONSECUION DEL EXITO A NIVEL LABORAL?

12.- DE LOS SIGUIENTES FACTORES DE DIRECCION SEÑALE EL MAS IMPORTANTE.

- A).- MOTIVACION _____
- B).- COMUNICACION _____
- C).- ESTILO DE LIDERAZGO _____
- D).- RELACIONES INTERPERSONALES. _____

13.- QUE VENTAJAS TIENE PARA USTED EL PODER DIRIGIR EL SENTIDO DE REALIZACION DE CADA MIEMBRO DE SU GRUPO Y COMO LO ENFOCA HACIA LOS LOGROS DE LA EMPRESA?

14.- SI SE REALIZARA UN TRABAJO DE INVESTIGACION QUE ABARCARA DE MANERA DETALLADA LOS PUNTOS TOCADOS EN ESTE CUESTIONARIO:

- A).- LE SERIA INDIFERENTE
- B).- LO CONSULTARIA CONSTANTEMENTE
- C).- LO CONSULTARIA OCASIONALMENTE
- D).- LO LEERIA COMPLETO
- E).- LO LEERIA COMPLETO Y LO CONSULTARIA CONSTANTEMENTE.

* C O N C L U S I O N *

Se realizó una encuesta con la gente encargada del departamento de entrenamiento para conocer su opinión respecto a la investigación y su utilidad en las actividades de la gerencia, la respuesta fue de una aceptación total y además se me dió el apoyo moral para llevarla a cabo, desa fortunadamente el Gerente de ésta área fue promovido a una coordinación de representantes médico de la misma compañía unas semanas antes de terminar la tesis, razón por la cual no se pudieron llevar a cabo los cuestionarios con una información mas detallada y estadística, sin embargo el coordinador del Distrito Federal y mi supervisor consideraron a la tesis como un buen elemento de consulta, razón por la cual adecué el cuestionario a las posibilidades de utilidad de la tesis.

En cuanto a la hipótesis es agradable comentar que en efecto,-- la gerencia de entrenamiento que opera en Grupo Roussel trata temas allegados a las partes de la dirección (como parte del proceso administrativo) y estos van enfocados a la evaluación y promoción de puestos, aunque claro está, aparte de esto realizan un número variado de actividades las cuales son carácter confidencial y obviamente tienen lazos tanto en el --- Departamento de Recursos Humanos así como dependen de la Dirección General, de hecho la labor de este Departamento es útil, indispensable y sana, pese a quien se oponga con razonamientos arcaicos y la prueba está en los --- buenos resultados y en la existencia de ésta área.

El objetivo se cumplió en forma total, ya que se realizó la inves tiguación de la información en cuanto a Liderazgo, motivación, relaciones --- interpersonales y comunicación.

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

- 1.- Albano, Charles- Rendo, Tomasine.- Análisis Transaccional y comunicación en el trabajo. México, D.F. Edt. Técnica 1983. p. 197
- 2.- Ariás Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. Edit. Trillas, 1981 524 p.
- 3.- Berlo, David K. El proceso de la comunicación. México, D.F. Edit.- Ateneo. 1986 349 p.
- 4.- Davidoff, Linda I. Introducción a la psicología. Edo. de México. Libros Mac Graw Hill de México, 1981. 682 p.
- 5.- Davis, Keith-Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo- Estado de México. Libro Mc. Graw-Hill de México, 1987 608 p.
- 6.- Delgado A. Jorge. El hombre de relaciones industriales. México, D.F. Edit. Diana 1979 166 p.
- 7.- Dubin, Robert-Homans, George C. Supervisión y productividad. México, D.F. Edit. Trillas, 1975. 150 p.
- 8.- Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Harvard.- La motivación del personal mediante el trabajo con significado en biblioteca Harvard de Administración de Empresas. México, D.F. Publicaciones ejecutivas de México 1976. 15 p.

- 9.- Fingermann, Gregoria. Relaciones Humanas. México, D.F. Edit. El Ace--
neo. 1982 176 p.
- 10.- Fleishman, Edwion A-Bass, Alan R. Estudio de Psicología Industrial -
y del personal. México, D.F. Edit. Trillas. 1979. 717 p.
- 11.- Geldard, Frank A. Fundamentos de Psicología, México, D.F. Editorial--
Trillas. 1986. 496 p.
- 12.- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México
D.F., Edit. Edicol, 1980. 375 p.
- 13.- Halloran, Jack. Relaciones Humanas. Barcelona España. Edit. Hispa--
no-Europea 1982. 732 p.
- 14.- Hass, Kurt. Psicología de la vida Humana. México, D.F. Edit. Pax---
México, 1978. 648 p.
- 15.- Howell, William C. Psicología Industrial y Organizacional. México, D.F.
Edit. El Manual Moderno 1979. 393 p.
- 16.- Imundo, Louis V. Manual del Supervisor Ejecutivo. México, D.F. Edit. -
C.E.C.S.A. 1987. 24 p.
- 17.- James, Maricl. El Jefe O.K. México, D.F. Edit. Diana. 1983. 164 p.
- 18.- Koontz, Harold-O O'Donnell, Caryl. Elementos de Administración Moderna
Estado de México. Libros Mc, Graw-Hill de México, 1976. 455 p.
- 19.- Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral, México, D.F.,--
Ediciones Oasis, 1973. 271 p.

- 20.- Lindgren, Henry C. Introducción de la Psicología Social. México-D.F. Edit. Trillas, 1985, 488 p.
- 21.- Mc. Gregor, Douglas. El aspecto Humano de las Empresas. México,-- D.F., Edit. Diana, 1982. 237 p.
- 22.- Mc. Gregor, Douglas. Mando y Motivación. México, D.F., Edit. Diana 1982. 231 p.
- 23.- Murillo, Soria. Relaciones Humanas. México, D.F. Edit. Diana, 1982 491 p.
- 24.- Myers, Michele T- Myers, Gail n. Administración Mediante la comunicación: Un enfoque Organizacional. Estado de México, Libros Mc.Graw Hill de México. 1985 461 p.
- 25.- Sayles, Leonard R. Liderazgo, Estilos y Técnicas, Estado de México. Libros McGraw-Hill de México, 1985. 257 p.
- 26.- Shein, Edgar H. Psicología de la Organización, Bogotá Colombia, Edit. Prentice Hall International, 1982.
- 27.- Terry, George R. Lecturas selectas en Administración. México, D.F. Edith C.E.C.S.A., 1980. 473 p.
- 28.- Velázquez José M, Curso Elemental de Psicología. México, D.F. Grupo Editorial Saylor, 1986. 416 p.
- 29.- Whilhelm, Yolanda Contreras de. Apuntes Sobre Liderazgo. México, -- D.F. 1984 125 p.